



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

# ZHODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE VYBRANÉ MEZINÁRODNĚ PŮSOBÍCÍ SPOLEČNOSTI S OHLEDEM NA INVESTIČNÍ ROZHODOVÁNÍ

ASSESSING THE FINANCIAL HEALTH OF A COMPANY OPERATING IN INTERNATIONAL ENVIRONMENT  
REGARDING INVESTMENT DECISION MAKING

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Kryštof Blatný

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Marek Zinecker, Ph.D.

BRNO 2021

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky  
Student: **Bc. Kryštof Blatný**  
Studijní program: Mezinárodní ekonomika a obchod  
Studijní obor: bez specializace  
Vedoucí práce: **doc. Ing. Marek Zinecker, Ph.D.**  
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## **Zhodnocení finanční situace vybrané mezinárodně působící společnosti s ohledem na investiční rozhodování**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnocení současné strategické pozice a finanční situace vybrané mezinárodně působící společnosti s ohledem na návrh projektu výstavby nové administrativní budovy.

### **Základní literární prameny:**

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, 228 s. ISBN 978-80-271-0563-2.

KOVÁŘ, František. Strategický management. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008, 226 s. ISBN 978-80-86730-33-2.

RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019, 152 s. ISBN 978-80-271-2028-4.

ŠTĚDRŮ, Bohumír, Eva ČÁSLAVOVÁ, Miroslav FORET, Václav STŘÍTESKÝ a Jan ŠÍMA. Mezinárodní marketing. V Praze: C.H. Beck, 2018, 289 s. ISBN 978-80-7400-441-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

---

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá zhodnocením finanční situace mezinárodně působící společnosti HST Hydrosystémy s.r.o. s ohledem na její investiční rozhodování. Práce je rozdělena do tří částí. První část se zabývá vymezením teoretických východisek, které budou využity v dalších částech této diplomové práce. Druhá část popisuje strategickou pozici společnosti na trhu technologických celků pro oblast vodního hospodářství. Dále je zhodnocena finanční situace v období 2015–2019. Poslední část diplomové práce se zabývá investičním záměrem na výstavbu administrativní budovy.

## **Klíčová slova**

strategická analýza, finanční analýza, PEST analýza, analýza vnitřního prostředí metodou 7S, DuPontův diagram, metody hodnocení investice

## **Abstract**

This diploma thesis deals with the evaluation of the financial situation of the internationally operating company HST Hydrosystémy s.r.o. regarding and its investment decisions making. The thesis is divided into three parts. The first part deals with the definition of theoretical background, which will be used in other parts of this thesis. The second part describes the strategic position of the company in the market of technological units for water management. Furthermore, the financial situation in the period 2015–2019 is evaluated. The last part of the diploma thesis deals with the investment plan for the construction of an administrative building.

## **Key words**

strategic analysis, financial analysis, PEST analysis, analysis of the internal environment by the 7S method, DuPont model, investment evaluation methods

### **Bibliografická citace**

BLATNÝ, Kryštof. *Zhodnocení finanční situace vybrané mezinárodně působící společnosti s ohledem na investiční rozhodování* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-16]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135273>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Marek Zinecker.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 16. 5. 2021

---

Podpis studenta

## **Poděkování**

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu mé diplomové práce, panu doc. Ing. Markovi Zineckerovi, Ph.D. za jeho odborné vedení při psaní této práce a za jeho cenné rady a připomínky. Dále chci poděkovat jednateři společnosti HST Hydrosystémy, s.r.o., panu Ing. Petrovi Hellmichovi, MBA za možnost spolupráce při tvorbě této diplomové práce, za poskytnutí všech potřebných informací a podkladů, bez kterých by nebylo možné práci úspěšně dokončit.

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>12</b>
<b>CÍL A METODIKA PRÁCE .....</b>	<b>13</b>
<b>1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....</b>	<b>14</b>
1.1 Podnik .....	14
1.1.1 Rozdělení výrobních podniků.....	14
1.2 Strategické řízení .....	15
1.2.1 Úrovně strategie.....	15
1.2.2 Proces tvorby strategie .....	15
1.3 Analýza vnějšího prostředí.....	16
1.3.1 PEST analýza.....	17
1.3.2 Porterova analýza pěti sil .....	17
1.4 Analýza vnitřního prostředí.....	18
1.4.1 Analýza vnitřního prostředí metodou 7S.....	18
1.5 Finanční analýza podniku.....	22
1.5.1 Ukazatele finanční analýzy.....	23
1.5.2 SWOT Analýza.....	31
1.6 Investice a investiční rozhodování.....	32
1.6.1 Investice.....	32
1.6.2 Proces přípravy a realizace investičního záměru.....	33
1.7 Financování podnikových investic .....	35
1.7.1 Interní zdroje.....	35
1.7.2 Externí zdroje.....	35
1.7.3 Vlastní kapitál.....	36
1.7.4 Cizí kapitál.....	36
1.8 Diskontní sazba.....	36



1.8.1	Náklady na vlastní kapitál .....	37
1.8.2	Náklady na cizí kapitál.....	38
1.9	Metody hodnocení efektivnosti investic .....	38
1.9.1	Statické metody.....	38
1.9.2	Dynamické metody .....	38
1.10	Právní ustanovení investiční výstavby.....	41
1.11	Analýza rizik .....	41
<b>2</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....</b>	<b>43</b>
2.1	Představení společnosti .....	43
2.2	Analýza vnějšího okolí společnosti HST Hydrosystémy s.r.o. ....	44
2.2.1	Politicko-právní faktor .....	44
2.2.2	Ekonomický faktor.....	45
2.2.3	Sociálně-kulturní faktor.....	49
2.2.4	Technologický faktor .....	52
2.3	Analýza oborového okolí společnosti HST Hydrosystémy .....	53
2.3.1	Vyjednávací síla zákazníků .....	53
2.3.2	Vyjednávací síla dodavatelů .....	54
2.3.3	Hrozba vstupu nových konkurentů .....	56
2.3.4	Hrozba substitutů .....	57
2.3.5	Rivalita firem působících na daném trhu nebo v odvětví.....	58
2.4	Analýza vnitřního prostředí podniku HST Hydrosystémy.....	59
2.4.1	Strategie.....	59
2.4.2	Struktura .....	60
2.4.3	Systemy .....	62
2.4.4	Spolupracovníci .....	62
2.4.5	Styl .....	64

2.4.6	Schopnosti .....	65
2.4.7	Sdílené hodnoty. ....	66
2.5	Finanční analýza společnosti HST Hydrosystémy .....	67
2.5.1	Analýza absolutních ukazatelů – stavové veličiny .....	67
2.5.2	Analýza absolutních ukazatelů – tokové veličiny.....	73
2.5.3	Analýza rozdílových ukazatelů.....	76
2.5.4	Analýza poměrových ukazatelů.....	77
2.5.5	Souhrnné ukazatele .....	83
2.6	Celkové hodnocení finanční situace společnosti HST Hydrosystémy .....	86
2.7	SWOT analýza podniku HST Hydrosystémy.....	87
2.7.1	Silné stránky .....	88
2.7.2	Slabé stránky.....	89
2.7.3	Příležitosti.....	89
2.7.4	Hrozby .....	90
<b>3</b>	<b>VLASTNÍ NÁVRHY NA ŘEŠENÍ .....</b>	<b>91</b>
3.1	Výstavba nové administrativní budovy.....	91
3.2	Přínosy zamýšlené investice.....	92
3.3	Kapitálové výdaje .....	93
3.4	Financování investiční záměru .....	94
3.5	Sestavení odhadu očekávaného cashflow .....	95
3.5.1	Úspora nájemného.....	95
3.5.2	Daňové odpisy .....	95
3.5.3	Spolufinancování z dotačního programu.....	96
3.5.4	Vývoj hodnoty nemovitosti .....	97
3.5.5	Celkové cashflow .....	97
3.6	Stanovení diskontní sazby .....	99

3.6.1	Náklady na vlastní kapitál .....	100
3.6.2	Náklady na cizí kapitál.....	101
3.6.3	Výpočet WACC .....	102
3.7	Hodnocení efektivnosti investice.....	103
3.7.1	Čistá současná hodnota .....	103
3.7.2	Vnitřní výnosové procento .....	104
3.7.3	EVA.....	104
3.7.4	Index ziskovosti .....	104
3.8	Analýza rizik .....	105
<b>ZÁVĚR .....</b>		<b>107</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>		<b>109</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....</b>		<b>112</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ .....</b>		<b>113</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ.....</b>		<b>114</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK .....</b>		<b>115</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>		<b>117</b>

# ÚVOD

Každý ze subjektů působících v podnikatelské sféře se musí zabývat hodnocením strategické pozice a finančního zdraví, tudíž je toto téma velmi důležité. Pro vyhodnocení finanční stability podniku se využívají nástroje finanční analýzy. Tyto nástroje využívají a vyhodnocují data z finančních uzávěrek podniku a interpretace jejich výsledků podávají přehled o aktuální situaci. Ze získaných výsledků je možné stanovit doporučení na zlepšení hospodaření s vybranými položkami aktiv či pasiv. S finanční analýzou úzce souvisí analýza strategická, která doplňuje celkový stav fungování sledované společnosti. Získané informace umožňují identifikovat silné a slabé stránky podniku, a jeho hrozby a příležitosti. Tyto znalosti může podnik využít k rozhodování o jeho dalším vývoji, případně o realizaci zamýšlených investic.

Diplomová práce se zabývá hodnocením finanční situace mezinárodně působící společnosti HST Hydrosystémy s.r.o. s ohledem na investiční rozhodování o výstavbě nové administrativní budovy. Hlavním předmětem činnosti společnosti jsou dodávky technologických celků pro vodní hospodářství. Realizace zamýšlené investice umožní společnosti přesun z nájemní budovy do vlastní novostavby na dříve zakoupeném pozemku a tím získá reprezentativní sídlo umožňující další vývoj celé společnosti.

Hlavní motivací pro vypracování diplomové práce na toto téma je můj osobní zájem o problematiku investic a hodnocení celkové situace vybraného podniku, ale také možnost spolupráce s mezinárodně působící firmou, která mi otevřela dveře a nechala nahlédnout do celkového fungování společnosti. Diplomová práce může vedení společnosti posloužit jako další z podkladů při rozhodování o realizaci investice.

## CÍL A METODIKA PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnocení současné strategické pozice a finanční situace vybrané mezinárodně působící společnosti s ohledem na návrh projektu výstavby nové administrativní budovy.

K dosažení stanoveného cíle je nutné splnit následující dílčí cíle:

- zpracování literární rešerše k dané oblasti,
- vypracování teoretického rámce,
- sběr relevantních dat,
- analýza současného stavu – aplikace vymezených, metod strategické a finanční analýzy,
- syntéza výsledků analytické části – silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti,
- formulace návrhů na zlepšení.

Informačním základem pro všechny prováděné analýzy budou tyto dokumenty:

- výroční zprávy vybrané společnosti,
- účetní výkazy za období 2015 až 2019,
- interní informace a konzultace se zástupci společnosti,
- literární a webové zdroje.

Diplomová práce je rozdělena na tři, na sebe navazující části. První je část **teoretických východisek**, v rámci, které budou přiblíženy a objasněny metody strategického řízení, a strategických a finančních analýz. Další částí práce je **část analytická**, kde budou vyhotoveny výše zmíněné strategické a finanční analýzy vybrané společnosti, doplněny o výsledky a diskusi ohledně dosažených výsledků. Na analytickou část logicky navazuje **návrhová část**, v rámci, které budou na základě získaných dat stanovena doporučení na zlepšení současné situace podniku. Podstatou návrhu bude zhodnocení ekonomické efektivnosti a rizikovosti investičního projektu.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

## 1.1 Podnik

Podnik je funkčně a právně samostatným subjektem, který je založen a provozován jeho vlastníkem – podnikatelem nebo skupinou podnikatelů za účelem dosahování zisku. Z ekonomického pohledu je možné podnik definovat jako subjekt trhu, který na daném trhu poptává výrobní faktory a nabízí výrobky a služby. Podniková ekonomika na podnik pohlíží jako na ekonomický subjekt, který přeměňuje vstupy na výstupy (Tetřevová, 2017, s. 29).

Na základě předmětu činností podniků je můžeme členit na průmyslové, zemědělské, lesnické, stavební, dopravní, spojů, záslatelské, obchodní, cestovní ruch, bankovní, peněžní a služeb (Synek, Kislíngrová, 2015, s. 335).

### 1.1.1 Rozdělení výrobních podniků

Výrobní podniky můžeme členit **dle stupně zpracování vyráběných statků** na:

- podnik prvovýroby – ty, které ke své výrobě využívají přírodní suroviny (tzv. přímo z přírody), např. zemědělské, těžební, lesnické,
- podniky druhovýroby – tzv. zpracovatelské; zpracovávají statky zhotovené prvovýrobou na výrobu dalších statků, např. dřevo na nábytek nebo obilí na mouku (Synek, Kislíngrová, 2015, s. 335).

Další možné rozdělení výrobních podniků je **podle výrobního množství, nebo typu výroby**. Výroba podniku může být dělena na:

- **kusovou** – typická pro výrobu malého množství stejných výrobků, např. zakázková výroba oděvu nebo strojírenská výroba (turbíny apod.),
- **sériovou** – opakující se výroba stejného druhu výrobku, např. obráběcí stroje nebo automobily),
- **hromadnou** – výroba velkého objemu malého počtu druhů statků, např. ocel, benzín, zemědělské produkty atd. (Synek, Kislíngrová, 2015, s. 335).

## 1.2 Strategické řízení

Základním pojmem strategického řízení je strategie. Tento pojem pochází z řeckého výrazu „*strategia*“, který v minulosti představoval schopnost vojevůdce vést vojsko. Jinými slovy je možné strategii definovat jako dlouhodobý plán činností a aktivit, zaměřených na dosažení předem stanoveného cíle. V kontextu firemní strategie je tento pojem chápán jako: „*dlouhodobé směřování firmy*“ (Tyll, 2014, s. 1).

Strategie je velmi úzce propojena s cíli neboli s budoucími stavy, které jsou žádoucí a podnik usiluje o jejich dosažení. Strategie poté představuje určitou cestu nebo způsob, jak k vytyčeným firemním cílům dospět. Typickými strategickými cíli je maximalizace zisku nebo obratu, rozšíření nabízeného portfolia služeb a výrobků, snížení celkových nákladů nebo expanze na nový trh (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017, s. 7).

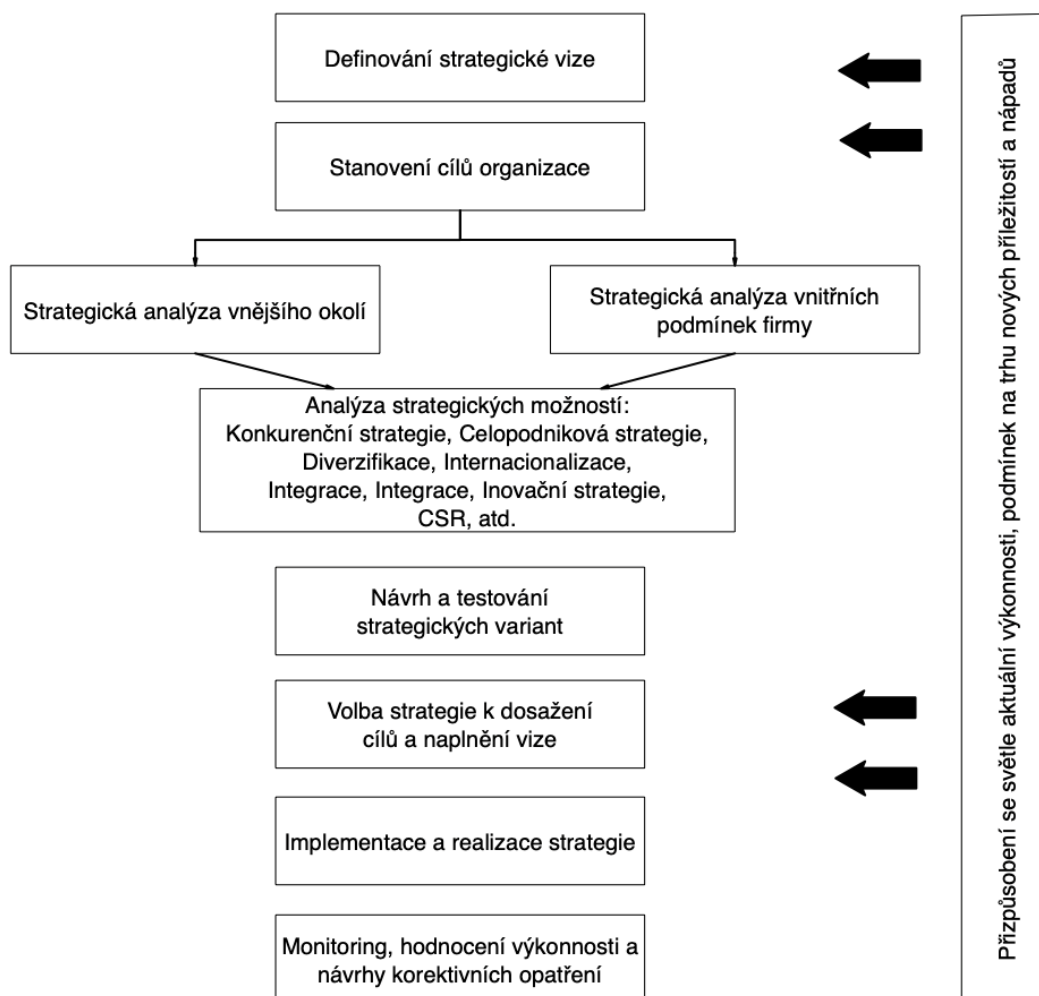
### 1.2.1 Úrovně strategie

V rámci firemní struktury lze strategii členit na tři úrovně:

- Celofiremní strategie – vymezuje dlouhodobý vývoj podniku jako celku, konkrétně např. tržní orientace, portfolio nabízených produktů nebo spolupráce s jinými subjekty v rámci odvětví.
- Strategie jednotlivých oblastí podnikání – tuto strategii je možno chápat jako budoucí rozvoj v dané oblasti nebo segmentu trhu, např. nejruznější inovace výrobků nebo expanze na nový konkrétní trh. Vzhledem k zaměření strategie na jeden konkrétní trh ji můžeme označit také jako konkurenční strategii.
- Provozní strategie – zabývá se způsobem a efektivitou využívání firemních zdrojů a do jaké míry se podílí na rozvoji celofiremní a konkurenční strategie (Tyll, 2014, s. 3).

### 1.2.2 Proces tvorby strategie

Sestavení podnikové strategie je členěno do několika, na sebe navazujících kroků. Jednotlivé kroky nejsou striktně dané, ale mají svoji logickou posloupnost a v zásadě by žádný z nich neměl být v procesu tvorby strategie vynechán. Schéma tohoto procesu je vyobrazeno níže na obrázku č. 1 (Tyll, 2014, s. 4).



**Obrázek č. 1: Schéma procesu tvorby strategie**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Tyll, 2014, s. 4)

### 1.3 Analýza vnějšího prostředí

Pojem vnější prostředí je velmi široké pojetí veškerých sil, které působí v okolí firmy a ovlivňují její schopnost úspěšně se uplatnit na trhu a prodávat zde své výrobky. Popisované prostředí je tvořeno silami, nad kterými nemá firma žádnou kontrolu nebo je dokáže ovlivňovat jen nepatrně. Okolní prostředí v sobě skýtá nejen hrozby, ale také příležitosti (Kovář, 2008, s. 67).

Analýza vnějšího prostředí zkoumá veškeré skutečnosti a informace, které firma potřebuje o vybraném trhu znát a své pozici na něm. Před zahájením své činnosti se podnik musí řídit následujícími kroky:



- Vyhodnotit prostředí, ve kterém figuruje.
- Definovat změny v hodnotách zákazníků.
- Pochopit, jakým způsobem tyto změny působí na výrobky a služby firmy (Kovář, 2008, s. 67).

### 1.3.1 PEST analýza

Jedním z nejjednodušších modelů popisujících vlivy vnějšího prostředí na podnik je analýza vnějšího okolí PEST. Název je sestaven z počátečních písmen jednotlivých faktorů, které zevnějšku podnik ovlivňují. (Kovář, 2008, s. 68) Jsou jimi:

- Politicko-právní faktor – řadíme mezi ně např. zákony na ochranu životního prostředí, daňová politiky, stabilita politického systému nebo legislativa monopolů.
- Ekonomický faktor – např. obchodní cykly, aktuální hospodářský vývoj, inflace, úrokové sazby, nezaměstnanost atd.
- Sociálně kulturní faktor – jedná se např. o úroveň vzdělání obyvatelstva, demografické podmínky, změny životního stylu, postoj k práci a volnému času, a další.
- Technologický faktor – např. výdaje vlády na výzkum a vývoj, průmyslové zaměření na technologické činnosti, nové objevy a výsledky výzkumu a vývoje, nebo naopak míra zastarávání technologií (Kovář, 2008, s. 69).

V rámci PEST analýzy vycházíme z deskripce faktů relevantních pro vývoj vnějšího prostředí podniku v minulosti a zvažujeme, jakým způsobem se sledované faktory vyvíjí v čase (Kovář, 2008, s. 69).

### 1.3.2 Porterova analýza pěti sil

Součástí strategické analýzy je také analýza oborového okolí podniku, tzv. Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. Jak název vypovídá, model se využívá ke zmapování tzv. konkurenční pozice firmy neboli k definování faktorů, které mají vliv na vyjednávací pozici firmy v daném odvětví. Sledovanými faktory jsou:

1. Vyjednávací síla zákazníků
2. Vyjednávací síla dodavatelů

3. Hrozba vstupu nových konkurentů
4. Hrozba substitutů
5. Rivalita firem působících na daném trhu nebo v odvětví (Hanzelková, 2013, s. 68).

Stejně jako ostatní analýzy vnějšího prostředí, i Porterova analýza by měla být orientována na budoucnost, potažmo na vývojové trendy ve sledovaném odvětví. Jejím předmětem tedy nejsou pouze skutečnosti, které jsou aktuální nebo již proběhly, ale primárně jaký bude vývoj odvětví v budoucím časovém horizontu (Hanzelková, 2013, s. 72).

## **1.4 Analýza vnitřního prostředí**

Vnitřní prostředí podniku je tvořeno jeho zdroji a schopnostmi tyto dostupné zdroje využívat. Jinými slovy se toto prostředí vztahuje na faktory, které je vedení firmy schopno řídit nebo ovlivňovat (Jakubíková, 2013, s. 109).

Analýza vnitřního prostředí se orientuje na identifikaci zdrojů a schopností podniku. Jejím cílem je pochopení schopnosti firmy vyvíjet, vyrábět a prodávat výrobky, poskytovat služby a posoudit disponibilní zdroje firmy. Na základě těchto znalostí jsou definovány silné a slabé stránky podniku (Jakubíková, 2013, s. 109, 111).

Pro sestavení analýzy vnitřního prostředí ve své diplomové práci využiji metodu 7S a také metody finanční analýzy, které budou popsány v dalších podkapitolách.

### **1.4.1 Analýza vnitřního prostředí metodou 7S**

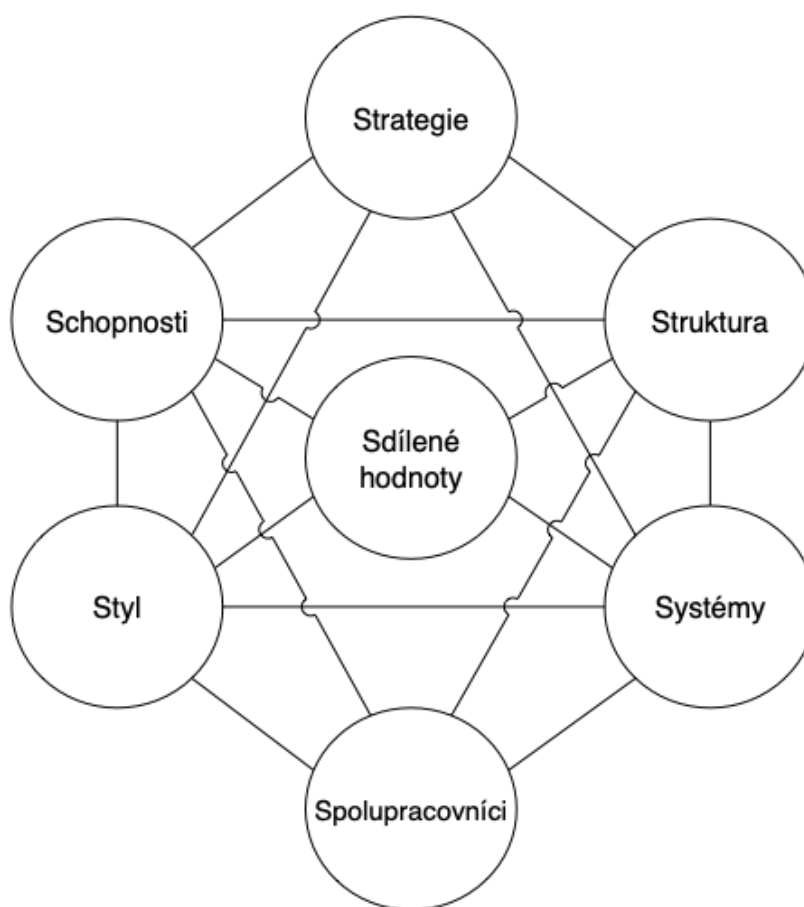
Metoda 7S umožňuje stanovit klíčové faktory, které mají přímý vliv na úspěšnost strategie, tzv. *Key Success Factors*. Tato metoda byla zformována poradenskou společností McKinsey. Poukazuje na vzájemné vztahy a vlivy strategického řízení, kultury, zaměstnanců a dalších faktorů, a vnímání jej jako celku (Štědroň et. al, 2018, s. 20).

Jak název metody vypovídá, je tvořen sedmi faktory, které se navzájem ovlivňují. Jsou jimi:

- strategie (*strategy*) – stanovení cílů a způsobu jejich dosažení,
- struktura (*structure*) – organizační uspořádání společnosti, způsob řízení,

- systémy (*systems*) – postupy, procesy, metody, informační systémy a další,
- spolupracovníci (*staff*) – kolektiv lidí v rámci podniku,
- styl (*style*) – formy jednání a chování podniku,
- schopnosti (*skills*) – znalosti, zkušenosti, dovednosti,
- sdílené hodnoty (*share values*) – vize, poslání a kultura společnosti (Štědroň et. al, 2018, s. 21).

Schéma modelu 7S je zobrazeno na obrázku níže na obrázku č. 2.



**Obrázek č. 2: Model 7S**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Štědroň et. al, 2018, s. 20)

Následující podkapitoly budou podrobněji definovat jednotlivé faktory, které do modelu 7S vstupují. Nejdříve budou popsány tzv. tvrdé faktory neboli „**tvrdá 3S**“, do kterých řadíme:

### **Strategie**

Tento faktor formuluje způsob, jakým daný subjekt dosahuje své vize a zároveň jakým způsobem reaguje na hrozby a příležitosti v daném oboru podnikání (Mallya, 2007, s. 74).

## Struktura

Druhý faktor ze skupiny tvrdých 3S vyjadřuje obsahovou a funkční náplň uspořádání dané společnosti. Toto uspořádání je sledováno ve smyslu nadřízenosti, podřízenosti a vztahu mezi podnikatelskými jednotkami (Mallya, 2007, s. 74).

Existuje několik typů organizačních struktur. Vedení společnosti musí jasně stanovit směr, jakým se bude organizace ubírat. V případě, že je pro společnost nezbytné určitým způsobem změnit směr nebo orientaci, mělo by vrcholové vedení zvážit změnu organizační struktury. Obrázek č. 3 znázorňuje jednotlivé typy organizační struktury (Mallya, 2007, s. 74).



**Obrázek č. 3: Organizační struktury**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mallya, 2007, s. 74).

## Systémy

Na systémy můžeme nahlížet jako na formální a neformální procedury, které jsou určeny k vedení každodenních aktivit organizace. Obsahují například manažerské informační systémy, kontrolní systémy, inovační systémy, systémy alokace zdrojů a další. Systémy kladou nároky na schopnosti ve všech informačních technologiích a organizačních procesech, metodách a kontrolách v rámci sledované společnosti (Mallya, 2007, s. 74).

Druhou částí modelu 7S jsou tzv. „měkká 4S“, do kterých řadíme následující faktory:

## Spolupracovníci

Jak název prvního faktoru napovídá, jedná se o lidské zdroje společnosti. Součástí je jejich rozvoj, školení, vztahy mezi nimi, funkce, motivace, aspirace nebo chování a loajalita ke společnosti. Dále je podstatné rozlišovat kvantifikovatelné

a nekvantifikovatelné aspekty. Do kvantifikovaných aspektů řadíme např. formální systém motivace a odměňování, nebo systém na zvyšování kvalifikace pracovníků. Do nekvantifikovatelných aspektů patří např. morální hlediska, postoje zákazníka nebo loajalita ke svému zaměstnavateli (Mallya, 2007, s. 74).

### **Styl**

Styl zobrazuje přístup managementu k řízení a řešení nastalých problémů v rámci společnosti. Je nutné brát v potaz vyskytující se rozdíly mezi formální a neformální stránkou řízení, a také mezi stanovisky v organizačních směrnicích a předpisech a tím, jak management ve skutečnosti jedná (Mallya, 2007, s. 74).

### **Schopnosti**

*„Schopností je v podstatě míněna profesionální znalost a kompetence existující uvnitř organizace – tj., co organizace dělá nejlépe.“* (Mallya, 2007, s. 74). V rámci sledovaného faktoru je nutné nesledovat pouze kvalifikace jednotlivých pracovníků společnosti, ale také brát v úvahu synergické efekty vznikající např. úrovní organizace práce a řízením. Zmíněné synergické efekty mohou být kladné i záporné (Mallya, 2007, s. 74).

Vedení společnosti by v rámci zlepšování celofiremních schopností mělo pro své pracovníky vytvořit optimální učící se prostředí. Požadované prostředí má být poháněno touhou uskutečnit stanovenou vizi, obsahuje sdílenou kulturu, která je podporována všemi zájmovými skupinami, vytváří zaměstnancům vhodné podmínky pro vypořádání se se specifickými úkoly a cíli apod. Všechny relevantní schopnosti není zpravidla možné nabýt uvnitř organizace, tudíž musí vedení společnosti přistoupit k získání vybraných schopností zvenčí (Mallya, 2007, s. 74, 75).

### **Sdílené hodnoty**

Sdílené hodnoty reflektují vize, ideje a principy, které zaměstnanci a další zainteresované skupiny v rámci společnosti respektují, a zakládá se na nich úspěch celé organizace. Tvorba těchto hodnot je úzce provázána s vizí společnosti a je nezbytná pro tvorbu dalších aspektů. Vize má za cíl všem jednotlivcům a pracovním skupinám udávat směr a jasně definovat, čeho chce společnost dosáhnout. Vedení společnosti by tuto vizi nemělo pouze formulovat, mělo by se s ní ztotožnit, jednat v jejím souladu a jít příkladem pro celou organizační strukturu (Mallya, 2007, s. 74).

## 1.5 Finanční analýza podniku

Jedním z postupů k analýze vnitřního prostředí firmy je finanční analýza, poněvadž finanční situace firmy do značné míry odráží její úspěšnost a je základem pro finanční řízení podniku. Má také vliv na další rozhodování v rámci firmy a reflektuje finanční zdraví. Finanční analýza také přispívá ke stanovení nových trendů (Štědroň et. al, 2018, s. 19).

*„Základní oblastí finanční analýzy je vertikální a horizontální analýza, rozvahy zisku a ztrát a analýza poměrových ukazatelů. Dalšími finančními ukazateli jsou ekonomická přidaná hodnota či výpočet alternativních nákladů.“* (Štědroň et. al, 2018, s. 19)

Statickým vyjádřením majetkové a finanční skladby podniku je **rozvaha podniku**. Jejím úkolem je věrně zobrazit finanční stav podniku k určitému datu. Rozvaha zahrnuje:

1. Majetkovou strukturu neboli aktiva, mezi které patří:
  - pohledávky za upsaný základní kapitál,
  - hmotný, nehmotný a finanční dlouhodobý majetek,
  - oběžná aktiva, např. zásoby, dl. a kr. pohledávky, krátkodobý fin. majetek
  - ostatní aktiva.
2. Kapitálovou strukturu nebo pasiva, kam můžeme zařadit:
  - vlastní kapitál,
  - cizí zdroje – rezervy, závazky a úvěry,
  - ostatní pasiva (Štědroň et. al, 2018, s. 19).

Ukazatelem hospodářského výsledku podniku je výkaz zisku a ztrát, jinými slovy výsledovka. Má za cíl informovat o schopnosti firmy generovat zisk (Štědroň et. al, 2018, s. 19). Ve výkazu zisku a ztrát je obsažen:

- provozní výsledek hospodaření
- finanční výsledek hospodaření
- výsledek hospodaření za běžnou činnost
- mimořádný výsledek hospodaření
- výsledek hospodaření za účetní období (Štědroň et. al, 2018, s. 20).

### 1.5.1 Ukazatele finanční analýzy

K vytvoření finanční analýzy je možno využít několika druhů ukazatelů. Základní rozdělení koresponduje s následujícími podkapitoly.

#### Absolutní ukazatele

Absolutní ukazatele vychází z dat účetních výkazů a můžeme je rozdělit na analýzu horizontální a analýzu vertikální.

**Horizontální analýza** sleduje vývoj vybraných položek v určitém časovém úseku. Výstup je možné vyjádřit ve dvou formách, v podobě absolutní výše změn, nebo prostřednictvím relativní procentní změny v porovnání s výchozím rokem (Knápková, 2017, s. 71):

$$\text{Absolutní změna} = ukazatel_{(t)} - ukazatel_{(t-1)} \quad (1)$$

$$\text{Relativní změna [\%]} = \frac{ukazatel_{(t)} - ukazatel_{(t-1)}}{ukazatel_{(t-1)}} \times 100 \quad (2)$$

Druhým směrem je **analýza vertikální**, která se zakládá na vyjádření jednotlivých položek účetních výkazů jako procentního podílu k jediné stanovené základně položené jako 100 %. K rozboru rozvahy se jako základna využívá hodnota celkových aktiv, příp. pasiv. Co se týče rozboru výkazu zisku a ztráty, jako základna se stanovuje výše celkových výnosů nebo nákladů (Knápková, 2017, s. 71).

#### Rozdílové ukazatele

„Rozdílové ukazatele představují rozdíl stavu určitých skupin aktiv či pasiv vztažených vždy k témuž okamžiku“ (Růčková, 2019, s. 45). Typickým představitelem je ukazatel **čistý pracovní kapitál**, vzorec pro jeho výpočet je následující (Růčková, 2019, s. 45):

$$\text{ČPK} = \text{celková oběžná aktiva} - \text{celkové krátkodobé závazky} \quad (3)$$

Ukazatel čistého pracovního kapitálu má nezanedbatelný vliv na platební schopnost podniku a zastupuje část oběžného majetku, která je financována dlouhodobým kapitálem (Knápková, 2017, s. 85).

Dále do skupiny rozdílových ukazatelů můžeme zařadit **čisté pohotové prostředky**. Tento ukazatel představuje okamžitou likviditu právě splatných krátkodobých závazků.

Jinak řečeno se jedná o „rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky.“ (Knápková, 2017, s. 86)

Vzorec pro výpočet ukazatele čistých pohotových prostředků (Knápková, 2017, s. 86):

$$\check{CPP} = \text{pohotové peněžní prostředky} - \text{okamžitě splatné závazky} \quad (4)$$

### **Poměrové ukazatele**

Poměrové ukazatele se řadí mezi nejvyužívanější nástroje finanční analýzy a v zásadě jsou vystavěny jako podíl dvou absolutních ukazatelů. Do této kategorie je možné zařadit velké množství ukazatelů, pro větší přehled byly rozděleny do následujících bloků:

- ukazatele rentability,
- ukazatele likvidity,
- ukazatele aktivity,
- ukazatele zadluženosti.

### **Ukazatele rentability**

Ukazatele rentability mají za cíl vyhodnotit úroveň ziskovosti podniku a podávat informace o výkonnosti podniku, z pohledu firmy je žádoucí maximalizace těchto ukazatelů (Mulačová, Mulač, 2013, s. 155).

Jedná se o takový typ ukazatelů, které nepochybně nejvíce zajímají především akcionáře a potenciální investory. Na rozdíl od např. dále zmíněných ukazatelů likvidity se u ukazatelů rentability neuvádějí doporučené hodnoty, obecně by však měly dosahovat v určitém časovém horizontu rostoucího trendu (Růčková, 2019, s. 61).

Vzorce pro výpočet ukazatelů ROA a ROE jsou následující (Knápková, 2017, s. 101,102)

- Rentabilita celkového kapitálu (angl. *Return on assets*) – ROA

$$ROA = \frac{\text{zisk před zdaněním a úroky}}{\text{aktiva}} \quad (5)$$

- Rentabilita vlastního kapitálu (angl. *Return on equity*) – ROE

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (6)$$

Vzorec pro výpočet ukazatele rentability vloženého kapitálu (Sedláček, 2007, s. 56):

- Rentabilita vloženého kapitálu (angl. *Return on investment*) – ROI



$$ROI = \frac{\text{zisk před zdaněním} + \text{nákladové úroky}}{\text{celkový kapitál}} \quad (7)$$

Vzorec pro výpočet ukazatele rentability tržeb (Růčková, 2019, s. 65):

- Rentabilita tržeb ROS (105)

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \quad (8)$$

### Ukazatele likvidity

Před definováním vybraných ukazatelů likvidity je nutné objasnit základní pojem – likvidita. Likvidita představuje schopnost přeměnit určité složky na peněžní hotovost bez ztráty své hodnoty. Likviditou v pojetí podniku je schopnosti včasné uhradit veškeré platební závazky.

V rámci poměrových ukazatelů rozlišujeme 3 základní stupně likvidity:

1. **stupeň – okamžitá likvidita**, vzorec pro její výpočet je následující (Růčková, 2019, s. 58)

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotové platební prostředky}}{\text{závazky s okamžitou splatností}} \quad (9)$$

Do výpočtu okamžité likvidity vstupují pouze nejvíce likvidní položky, jako jsou peněžní prostředky na bankovní účtu, v pokladně, nebo také volně obchodovatelné cenné papíry a šeky. Doporučenými hodnotami je rozmezí 0,2 – 1,1 (Růčková, 2019, s. 58).

2. **stupeň – pohotová likvidita**, pro její výpočet je možné využít vzorec (Růčková, 2019, s. 59):

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (10)$$

V porovnání s první stupněm likvidity, do výpočtu pohotové likvidity vstupují také zásoby podniku. Zde platí, že ideální rozmezí hodnot je od 1 do 1,5 (Růčková, 2019, s. 59).

3. **stupeň – běžná likvidita**, její výpočet je následující (Růčková, 2019, s. 59):

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (11)$$

„Běžná likvidita ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku nebo také kolika jednotkami oběžných aktiv je kryta jedna jednotka krátkodobých závazků.“ (Růčková, 2019, s. 59)

Čím větších hodnot tento ukazatel dosahuje, tím je vyšší pravděpodobnost udržení platební schopnosti podniku. Doporučené hodnoty u tohoto ukazatele se pohybují v rozmezí 1,5-2,5 (Růčková, 2019, s. 59).

### **Ukazatele aktivity**

Prostřednictvím **ukazatelů aktivity** neboli řízení aktiv, je podnik schopen sledovat velikost jednotlivých druhů aktiv a jejich poměr k současným nebo budoucím hospodářským aktivitám. Jinak řečeno podávají obraz o tom, zda je velikost vybraných aktiv v podniku přiměřená a zda je firma efektivně využívá (Knápková, 2017, s. 107)

Pro výpočet obratu aktiv a obratu dlouhodobého majetku je možno využít následující vzorce: (Knápková, 2017, s. 107–108):

- **Obrat aktiv**

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} \quad (12)$$

Obrat aktiv vyjadřuje poměr tržeb k celkovým aktivům podniku. Tento ukazatel hodnotí, jak efektivně podnik využívá svá aktiva, a jaké tržby připadají na jednotku aktiv (Brealey, 2014, s. 843).

- **Obrat dlouhodobého majetku**

$$\text{Obrat dlouhodobého majetku} = \frac{\text{tržby}}{\text{dlouhodobý majetek}} \quad (13)$$

Tento ukazatel je svou vypovídací hodnotou velmi podobný obratu aktiv, v tomto případě však jde o obrat dlouhodobého majetku, tudíž určitého druhu aktiv podniku (Knápková, 2017, s. 108)

- **Obrat zásob**, výpočet je následující (Hrdý, 2016, s. 218):

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \quad (14)$$

Ukazatel obratu zásob znázorňuje kolikrát se zásoby v rámci podniku za určité období přemění na jiný druh oběžného majetku, než dojde ke znovu nakoupení nových zásob (Hrdý, 2016, s. 218).

- **Doba obratu zásob**, vzorec pro výpočet je následující (Knápková, 2017, s. 108):

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{průměrný stav zásob}}{\text{tržby}} * 360 \quad (15)$$

Ukazatel doby obratu zásob vyjadřuje dobu, která je potřebná k převedení peněžních fondů přes výrobky a zboží zpět do peněžních prostředků. Následně je klíčové hodnotu výsledku ukazatele porovnat v čase a s ostatními konkurenty v rámci odvětví (Knápková, 2017, s. 108).

- **Doba obratu pohledávek**, vzorec pro výpočet je následující (Knápková, 2017, s. 108):

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{průměrný stav pohledávek}}{\text{tržby}} * 360 \quad (16)$$

Doba obratu pohledávek vyjadřuje dobu od okamžiku prodeje na úvěr zákazníkovi po obdržení platby za poskytnutý výrobek nebo službu. Výsledná hodnota je následně konfrontována s dobou splatnosti faktur a s odvětvovým průměrem. Čím je průměrná doba inkasa pohledávek delší, tím je nutné více využívat bankovních úvěrů, se kterými jsou spojeny vyšší náklady (Knápková, 2017, s. 108)

- **Doba obratu závazků**, vzorec pro výpočet je následující (Knápková, 2017, s. 109)

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{krátk.závazky z obchod.vztahů} + \text{závazky ost.}}{\text{tržby}} * 360 \quad (17)$$

Vybraný ukazatel vyjadřuje průměrnou dobu mezi vznikem závazku a okamžikem jeho splacení. Doporučenou hodnotou je při nejmenším hodnota totožná s dobou obratu pohledávek.

Ukazatele doby obratu pohledávek a doby obratu závazků jsou klíčové pro vyhodnocení nesouladu od vzniku pohledávky/závazku do okamžiku inkasa/splacení. Vzniklý nesoulad přímo souvisí s likviditou podniku a výše aktivity a likvidity spolu úzce souvisí (Knápková, 2017, s. 109).

### **Ukazatele zadluženosti**

Ukazatele zadluženosti mají za cíl indikovat výši rizika, které firma podstupuje v souvislosti s poměrem a struktuře vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Z logiky věci vyplývá, že při vysoké míře zadluženosti podnik podstupuje vyšší riziko z důvodu nutnosti uhradit veškeré závazky i přes potenciální špatnou ekonomickou situaci. Přiměřená výše cizích zdrojů je však pro podnik výhodná díky tzv. daňovému štítu. Tento pojem představuje skutečnost, že úroky z cizího kapitálu snižují daňové zatížení firmy,

a to z důvodu, že právě úrok je součástí nákladů, které snižují zisk tvořící základ daně (Knápková, 2017, s. 87).

S cenou cizího kapitálu souvisí riziko, které investor při využívání cizích zdrojů podstupuje. I zde platí přímá úměra, čím větší riziko investor podstupuje, tím požaduje vyšší cenu za kapitál požaduje. Velmi podobně tato skutečnost funguje i u doby splatnosti využívaného kapitálu (Knápková, 2017, s. 87).

- **Celková zadluženost**, pro její výpočet budou použit vzorec (Knápková, 2017, s. 88):

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}} \quad (18)$$

Doporučenou hodnotou pro tento ukazatel je dle odborné literatury rozmezí 30–60 %. Zde je však potřeba vzít v potaz příslušnost k odvětví a schopnost splácení úroků (Knápková, 2017, s. 88).

- **Koeficient samofinancování**, vzorec pro výpočet (Růčková, 2019, s. 68):

$$\text{Koef. samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (19)$$

Doplňkovým ukazatelem pro ukazatel celkové zadluženosti je koeficient samofinancování, po jejichž sečtení získáme hodnotu 1. Případné odchylky jsou způsobeny časovým rozlišením pasív.

- **Míra zadluženosti**, vzorec pro výpočet ukazatele (Knápková, 2017, s. 89):

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (20)$$

Míra zadluženosti vyjadřuje poměr mezi cizími zdroji a vlastním kapitálem, a představuje podstatný faktor při posuzování poskytnutí bankovního úvěru. Banka zde sleduje vývoj ukazatele v čase a na základě hodnot definuje, do jaké míry mohou být ohroženy nároky věřitelů (Knápková, 2017, s. 89).

- **Úrokové krytí**, vzorec pro výpočet je následující (Knápková, 2017, s. 90):

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}} \quad (21)$$

„Úrokové krytí charakterizuje výši zadluženosti pomocí schopnosti podniku splácet nákladové úroky.“ (Knápková, 2017, s. 90)

Doporučenou hodnotou tohoto ukazatele dle odborné literatury je hodnota vyšší jak 5 (Knápková, 2017, s. 90).

### **Souhrnné ukazatele**

Souhrnné ukazatele podávají ucelený přehled o finanční a ekonomické situaci sledovaného podniku. Využití těchto ukazatelů je však vhodné pro počáteční zhodnocení situace, některé z ukazatelů nejsou v určitých situacích příliš vypovídající a je nutné použití i dalších metod finanční analýzy (Růčková, 2019, s. 78).

- **Altmanova formule bankrotu (Z-score)**

Altmanova formule bankrotu je jedním z metodik tvorby bankrotního modelu. Tento model pochází z 60. let minulého století a v současné době je jedním z nejtradičnějších bankrotních modelů. Pro účely diplomové práce je zvolena verze Altmanovy formule bankrotu pro společnosti s ručením omezeným (Kalouda, 2019, s. 64, 65).

Tento model je vyjádřen tzv. Z-score a do jeho výpočtu vstupuje 5 ukazatelů  $X_1$  až  $X_5$ . Výpočet Altmanovy formule bankrotu a jednotlivých ukazatelů je následující (Kalouda, 2019, s. 65):

$$Z = 0,717 \cdot X_1 + 0,847 \cdot X_2 + 3,107 \cdot X_3 + 0,42 \cdot X_4 + 0,998 \cdot X_5 \quad (22)$$

Kde:

$X_1$  = (oběžná aktiva – krátkodobé zdroje)/suma aktiv,

$X_2$  = nerozdělený zisk/suma aktiv,

$X_3$  = EBIT/suma aktiv,

$X_4$  = účetní hodnota základního kapitálu/celkové dluhy,

$X_5$  = tržby/suma aktiv

Výsledné hodnoty Z-score se vyhodnocují na základě následujících stanovených kritérií (Kalouda, 2019, s. 65):

$Z > 2,9$  ..... pásmo uspokojivé situace

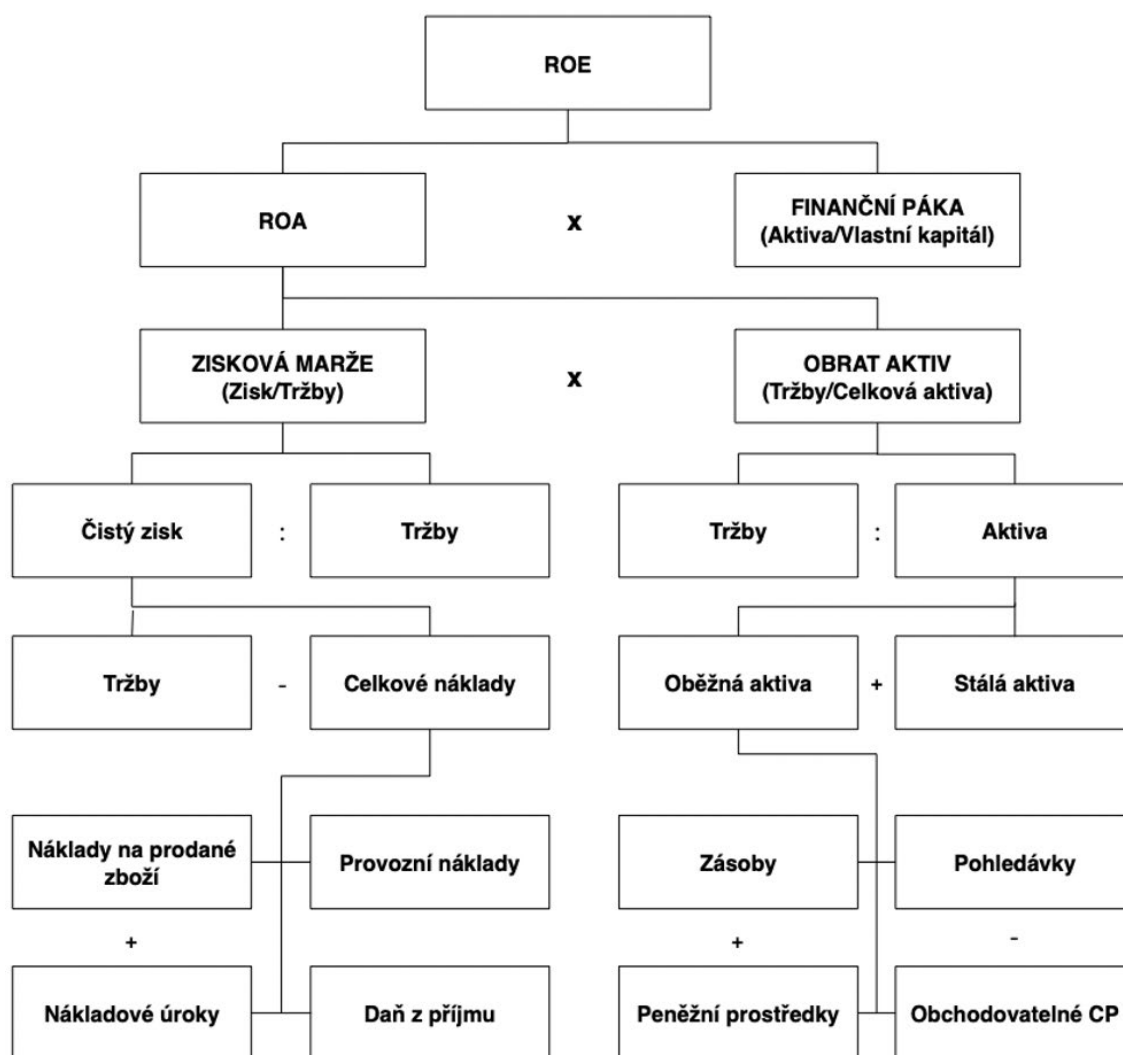
$1,2 < Z \leq 2,9$  ..... pásmo šedé zóny

$Z \leq 1,2$  ..... pásmo rizika bankrotu

U hodnot v pásmu šedé zóny je potřeba zdůraznit, že vyjadřují neprůkazné výsledky, tudíž nelze konstatovat, zda je firma bankrotem ohrožena, či nikoliv. Chyba však není na straně sledovaného podniku, ale v nedokonalosti zvolené metody.

- **DuPontův rozklad**

DuPontův rozklad patří k nejtradičnějším ukazatelům pyramidových soustav. Poprvé byla tato metoda využita v chemické společnosti DuPont de Nomeurs, a po ní je také pojmenována. Cílem pyramidových soustav je charakterizovat vzájemné vazby na jednotlivé ukazatele, a také slouží k analýze komplikovaných vnitřních vazeb v rámci pyramidy. Schéma DuPontova rozkladu je následující:



**Obrázek č. 4: DuPontův rozklad**  
(Vlastní zpracování dle: Sedláček, 2007, s. 83)

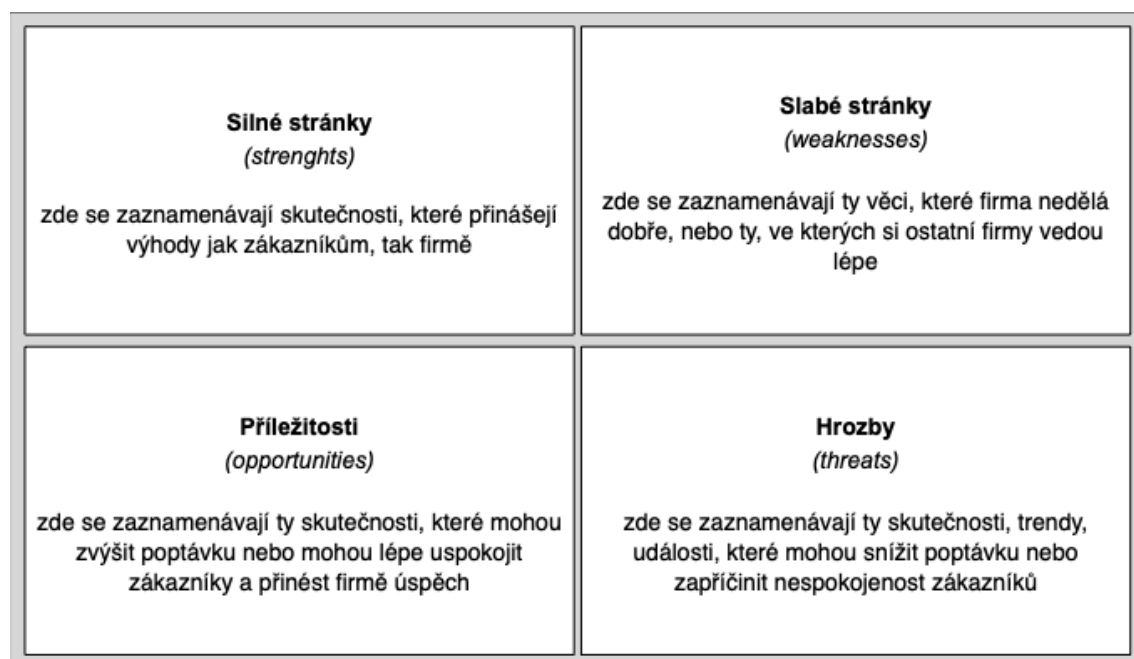
- **Spider analýza**

Spider analýza se využívá za účelem porovnání hodnot poměrových ukazatelů s oborovými hodnotami. Výstupem je paprskovitý graf tvořen 2 křivkami, první z nich zobrazuje hodnoty dosažené vybraným podnikem, druhá slouží jako 100% základna pro výpočet poloh a také znázorňuje oborové hodnoty daného odvětví. Pro vyhodnocení grafu platí, že čím větší je vzdálenost křivky hodnot podniku od středu, tím lépe si daný podnik vede z ekonomického a finančního hlediska (Knápková, 2017, s. 121).

### 1.5.2 SWOT Analýza

SWOT analýza neboli analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, je jednou z nejčastěji využívaných analýz okolí firmy. Jejím cílem je „*identifikovat to, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopna se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí.*“ (Jakubíková, 2013, s. 129)

Schéma této analýzy sestává ze dvou analýz – OT analýzy (příležitosti a hrozby přicházející z makro i mikroprostředí), a SW analýzy (vnitřní prostředí podniku – cíle, systémy, procedury a další). Pro větší přehlednost je schéma uvedeno na obrázku č. 5.



**Obrázek č. 5: Schéma SWOT analýzy**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Jakubíková, 2013, s. 129)

Výhodou SWOT analýzy je její sumarizační vlastnost. Je vhodným nástrojem pro sjednocení mnoha analýz (např. konkurence, strategické skupiny) a jejich kombinace s klíčovými výsledky analýzy prostředí podniku a jeho schopnostmi. Úskalím SWOT analýzy je její míra subjektivizace, a také je příliš statická (Jakubíková, 2013, s. 130, 131).

## 1.6 Investice a investiční rozhodování

Rozhodování o realizaci investiční záměru se řadí k nejdůležitějším rozhodnutím, kterým vedení podniků musí čelit. Úspěch či neúspěch zamýšlené investice může mít velký dopad na celkové fungování a stabilitu společnosti. Investiční rozhodování vychází z firemní strategie a stanovených cílů (Fotr, 2011, s. 16).

V následujících podkapitolách budou podrobně popsány jednotlivé faktory, které vstupují do investičního rozhodování a budou přiblíženy druhy financování investic a metody pro jejich hodnocení.

### 1.6.1 Investice

Investice z pohledu podniku lze definovat jako peněžní (kapitálové) výdaje s cílem jejich přeměny na budoucí peněžní příjmy v delším časovém horizontu (Valach, 2006, s. 15).

Investice lze rozdělit do 3 kategorií:

- **hmotné investice** – např. rozšíření výrobní kapacity podniku,
- **finanční investice** – např. nákup cenných papírů, zapůjčení peněz za účelem získání úroků apod.,
- **nehmotné investice** – např. nákup know-how, náklady spojené s výzkumem a vývojem (Synek, Kislingerová, 2015, s. 293).

Vzhledem k povaze zamýšlené investice jsou v rámci této diplomové práce nejvíce relevantní hmotné investice. Dle účelu je můžeme dělit na:

- **rozvojové či rozšiřovací** – tyto investice zahrnují například rozšiřování výrobní kapacity, zavádění nových technologií do činnosti podniku nebo výdaje spojené s výzkumem a vývojem nového produktu či služby,
- **obnovovací** – jejich cílem je nahrazení stávajících zařízení a strojů z důvodu konce životnosti nebo za účelem snížení nákladů,

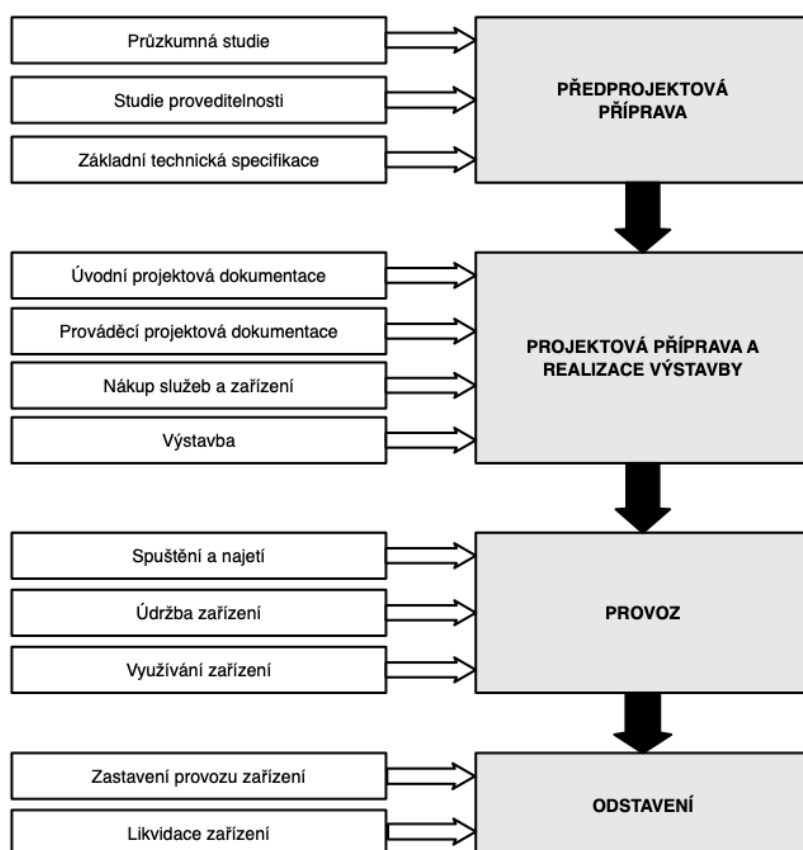


- mandatorní – jedná se o mimoekonomické investice např. do zlepšení úrovně ochrany životního prostředí, pracovních podmínek, dodržování zákonných norem a nařízení (Synek, Kislingerová, 2015, s. 293).

### 1.6.2 Proces přípravy a realizace investičního záměru

Jak již bylo zmíněno, investiční rozhodování je jedním z klíčových podnikových rozhodnutí, které mají velký dopad na budoucí vývoj společnosti. Každá investice není pouze zdrojem budoucích příjmů ale také břemenem zatěžujícím ekonomiku a fungování podniku. Klíčovým faktorem pro úspěch investice je důkladná příprava a následná realizace investičního záměru. Tento proces lze rozdělit do 4 fází:

1. Předinvestiční fáze
2. Investiční fáze
3. Provozní fáze
4. Ukončení provozu a likvidace (Synek, Kislingerová, 2015, s. 294).



**Obrázek č. 6: Fáze života projektu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Fotr, 2011, s. 24)

Jednotlivým fázím života projektu zobrazených v obrázku č. 6 se věnují následující podkapitoly.

### **Předinvestiční fáze**

Tato fáze je velmi důležitá pro správné vyhodnocení investičního záměru a jeho úspěšnou realizaci. Jejím cílem je identifikace variant zamýšleného projektu, výběr nejvhodnější z variant, definování potřebnosti projektu, lokalizace a technické řešení investičního záměru a posouzení ekonomického hlediska spolu se způsobem financování (Valach, 2006, s. 45).

V případě větších investičních projektů by měla předinvestiční fáze obsahovat:

1. identifikaci investičních příležitostí,
2. vypracování předběžné technicko-ekonomické studie,
3. vypracování prováděcí technicko-ekonomické studie.

### **Investiční fáze**

Investiční fázi je možné rozdělit do dvou částí. První je tzv. projekční část, jejíž obsahem je vypracování zadání výstavby a tvorba úvodní a prováděcí projektové dokumentace. Druhou částí je etapa realizační neboli etapa výstavby, v rámci, které se zahájí samotná realizace investičního záměru. Klíčovými faktory pro úspěšnou realizaci investice je kvalitně zpracovaný plán pro výstavbu a efektivní řízení samotné realizace (Fotr, 2011, s. 41).

### **Provozní fáze**

Třetí část investičního projektu bývá zpravidla zahájena zkušebním provozem, na který navazuje spuštění běžného provozu spolu s postupným zdokonalováním a průběžnou údržbou (Fotr, 2011, s. 41).

### **Ukončení provozu a likvidace**

Poslední fází životnosti projektu je fáze spojená s ukončením provozu a likvidací. S touto fází souvisí příjmy z likvidovaného majetku a náklady vyplývající z jeho likvidace. Rozdíl mezi těmito dvěma položkami představuje likvidační hodnota projektu. V případě, že je tato hodnota kladná, následně se v jejím důsledku zvyšují ukazatele ekonomické efektivity projektu (Fotr, 2011, s. 34).

## **1.7 Financování podnikových investic**

Financování podnikových investic je možné definovat jako činnost zabývající se získáváním finančních zdrojů – kapitálu a peněžních prostředků. Jinými slovy lze financování investic charakterizovat jako soustředování a optimalizaci rozložení různých typů finančních zdrojů za účelem úhrady reálných podnikových investic. Jako cenu za jejich používání lze pojmut hodnotu vážených průměrných nákladů WACC. Mezi další faktory ovlivňující rozhodování o variantě financování patří například doba splácení úvěru a úroky v případě cizího financování a dále také výnosnost vlastního kapitálu nebo peněžní toky investičního projektu (Fotr, 2011, s. 45).

Podnikové investice lze financovat z interních nebo externích zdrojů. Z hlediska vlastnictví těchto zdrojů je členíme na vlastní a cizí kapitál (Fotr, 2011, s. 45, 46).

### **1.7.1 Interní zdroje**

Tuto formu financování je možné využít v případě, že investiční projekt uskutečňuje již existující podnik. Mezi interní zdroje řadíme například:

- zisk po zdanění (nerozdělený zisk),
- odpisy a přírůstky rezerv,
- odprodej málo využívaného dlouhodobého majetku,
- redukce objemu oběžných aktiv – zásoby a pohledávky (Fotr, 2011, s. 46).

### **1.7.2 Externí zdroje**

Externí zdroje využívají jak již fungující, tak nově začínající podniky, pro něž je to jediný způsob financování investičních projektů. Základními externími zdroji jsou:

- vklady vlastníků a jejich navyšování,
- dlouhodobé bankovní nebo dodavatelské úvěry,
- dluhové cenné papíry,
- krátkodobé bankovní úvěry,
- vklady jiných subjektů, které se podílejí na financování investičního projektu,
- subvence nebo dary,

- *Venture Capital* – rizikový kapitál, který je tvořen kombinací zdrojů financování (Fotr, 2011, s. 46).

### 1.7.3 Vlastní kapitál

Vlastní kapitál představuje všechny interní zdroje financování a částečně i zdroje externí. Hlavní předností vlastního kapitálu je jeho bezpečnost a také není potřeba splácet (Fotr, 2011, s. 46).

Primárními zdroji vlastního kapitálu jsou:

- základní kapitál společnosti,
- navýšení základního kapitálu nebo jiné vklady do základního kapitálu,
- nerozdělený zisk z minulých let,
- odpisy pořizovaného dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku,
- účasti, dary a subvence (Fotr, 2011, s. 47).

### 1.7.4 Cizí kapitál

Cizí kapitál lze charakterizovat jako zdroje, které si podnik zapůjčil za dodatečné náklady neboli úroky, a je povinen je v budoucím období věřiteli navrátit. Společnost tak nahrazuje chybějící vlastní kapitál. Do cizího kapitálu můžeme zařadit:

- bankovní úvěry,
- obligace,
- firemní financování,
- projektové financování (Fotr, 2011, s. 49-52).

## 1.8 Diskontní sazba

Jedním z klíčových faktorů ovlivňujících hodnocení ekonomické efektivnosti investičních projektů je tzv. diskontní sazba. Tuto sazbu tvoří úroky z cizího kapitálu a odměna vlastníkům za vynaložený kapitál. Následně je možné diskontní sazbu ztotožnit s firemními náklady kapitálu neboli hodnotu vážených průměrných nákladů WACC (Fotr, 2011, s. 117).

Hodnotu WACC (angl. *Weighted Average Cost of Capital*) je možné vypočítat vzorcem (Fotr, 2011, s. 117):

$$WACC = \frac{VK}{K} \cdot r_e + \frac{CK}{K} \cdot (1 - s_{dp}) \cdot r_d \quad (23)$$

kde: WACC – firemní náklady kapitálu, resp. průměrné náklady kapitálu (%);

VK – objem vlastního kapitálu (Kč);

CK – objem cizího kapitálu (Kč);

$r_e$  – náklady na vlastní kapitál (%);

$r_d$  – náklady na cizí kapitál (%);

$s_{dp}$  – daň z příjmu (%);

K – součet vlastního a cizího kapitálu – celkový objem kapitálu (Kč)

Využití firemních nákladů kapitálu jako diskontní míru investice podléhá dvěma kritériím. V případě, že nejsou kritéria naplněna, není možné tuto záměnu provést. Jedná se o:

1. Velikost míry rizika projektu, které musí být přibližně stejně vysoká jako riziko podnikatelské činnosti podniku.
2. Způsob financování, který příliš nezmění kapitálovou strukturu podniku, ze které vycházejí firemní náklady kapitálu (Fotr, 2011, s. 121, 122).

### 1.8.1 Náklady na vlastní kapitál

Náklady na vlastní kapitál představují vlastníkem očekávanou výnosnost za podstoupené riziko. Obecným předpokladem je, že riziko podstoupené vlastníkem je větší než riziko věřitele. Důvodem je upřednostňování požadavků věřitele, například při výplatě běžných výnosů v podobě dividend či úroků, nebo při likvidaci (Scholleová, 2009, s. 147).

Ke stanovení nákladů na vlastní kapitál bude využito modelu *Capital Assets Pricing Model* – CAPM, vzorec pro výpočet tohoto modelu je následující (Scholleová, 2009, s. 147):

$$r_e = r_f + \beta \cdot (r_m - r_f) \quad (24)$$

kde:  $r_e$  – náklady na vlastní kapitál,

$r_f$  – bezriziková úroková míra trhu,

$\beta$  - parametr rizika,

$(r_m - r_f)$  – požadovaná prémie za riziko trhu.

### 1.8.2 Náklady na cizí kapitál

Náklady na cizí kapitál lze vyjádřit cenou požadovanou za zprostředkování kapitálu neboli úrok, a je závislá na míře rizika, kterou věřitel musí podstoupit. Vývoj míry rizika se odvíjí od vnímání rizika celého podniku, subjektivního hodnocení věřitele nebo pomocí bonitních modelů (Scholleová, 2009, s. 142).

Za účelem odhadu nákladů na cizí kapitál bude využit model, který je vyjádřen vzorcem (Scholleová, 2009, s. 143):

$$r_d = r_f + r_p \quad (25)$$

kde:  $r_d$  – náklady na cizí kapitál,

$r_f$  – bezriziková úroková míra,

$r_p$  – riziková přírážka.

## 1.9 Metody hodnocení efektivnosti investic

Metody hodnocení efektivnosti investic patří k hlavním nástrojům pro rozhodování o realizaci zamýšlených investic. V následujících kapitolách budou jednotlivé metody blíže specifikovány.

### 1.9.1 Statické metody

Statické metody srovnávají investiční příjmy a výdaje, hlavní nedostatkem je však jejich nerespektování časového faktoru a rizika. Jejich cílem je primárně vyfiltrovat nevhodné varianty investic, případně jsou využitelné pro menší či méně významné podnikové investice. Výhodou je jejich snadná uchopitelnost a srozumitelnost při interpretaci získaných výsledků (Scholleová, 2009, s. 57, 58).

### 1.9.2 Dynamické metody

Dynamické metody v porovnání s metodami statickými reflektují faktor času, a také zahrnují do hodnocení i riziko, které je vyjádřeno v podobě úrokové míry požadované

výnosnosti. Jinými slovy berou v potaz jeden ze základních principů ekonomického rozhodování, a tedy časovou hodnotu peněz (Scholleová, 2009, s. 60).

### **Čistá současná hodnota**

Ukazatel čisté současné hodnoty (*Net Present Value*) představuje základní a nejvyužívanější dynamickou metodu. Důvodem je zejména jednoduchost a srozumitelnost interpretace výsledků a díky tomu získání jasných rozhodovacích kritérií při hodnocení investice (Scholleová, 2009, s. 60).

Čistá současná hodnota bere v úvahu faktory rizika, likvidity i času. Je možné ji považovat za univerzální nástroj, závisí pouze na předpokládaných cashflow plynoucích z investice a podnikové diskontní míře. Dále její výsledek srozumitelně interpretuje závislost s hlavními cíli podniku, tzn. o kolik investiční záměr navýší jeho hodnotu (Scholleová, 2009, s. 63).

Vzorec pro výpočet čisté současné hodnoty vypadá následovně (Scholleová, 2009, s. 60):

$$\check{C}SH = -IN + \frac{CF_1}{(1+k)^1} + \frac{CF_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+k)^n} = -IN + \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+k)^i} \quad (26)$$

kde:  $\check{C}SH$  – čistá současná hodnota (v Kč nebo jiné zvolené měně)

$IN$  – investiční náklad,

$CF$  – cashflow plynoucí z investice v jednotlivých letech,

$n$  – počet let životnosti sledované investice,

$k$  – diskontní míra (Scholleová, 2009, s. 60).

Obdržený výsledek v absolutním čísle udává, jakou částku podnik získá nad investovanou částkou, jinými slovy o kolik vzroste hodnota podniku. Investiční záměr je možné přijmout v případě, že je hodnota  $\check{C}SH$  vyšší nebo rovna 0. V případě záporné hodnoty  $\check{C}SH$  nikdy nedojde k navrácení investovaného kapitálu (Scholleová, 2009, s. 60).

### **Vnitřní výnosové procento**

Vnitřní výnosové procento ( $IRR$  – angl. *Internal Rate of Return*) zobrazuje výnosnost investice po dobu její životnosti. V číselné hodnotě představuje hodnotu, při které je hodnota  $\check{C}SH$  rovna nule (Scholleová, 2009, s. 64):

$$-IN + \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+IRR)^i} = 0 \quad (27)$$

Výpočet vnitřního výnosového procenta lze provést pomocí MS Excel funkci MÍRA.VÝNOSNOSTI, nebo prostřednictvím vzorce (Scholleová, 2009, s. 67, 68):

$$IRR = k_N + \frac{\check{C}SH_N}{\check{C}SH_N - \check{C}SH_V} \cdot (k_V - k_N) \quad (28)$$

Vstupní hodnoty do výpočtu IRR popisuje následující postup:

1. Zvolíme si libovolnou hodnotu diskontní sazby  $k$  a vypočítáme hodnotu ČSH s touto diskontní sazbou.
2. V případě, že je hodnota ČSH kladná, pak stanovená hodnota  $k$  je nižší než IRR. Označíme získané hodnoty  $\check{C}SH_n$  a  $k_n$ .
3. Následně si zvolíme vyšší hodnotu  $k$  a znovu vypočítáme ČSH. V případě, že je hodnota ČSH kladná, dále zvyšujeme diskontní sazbu, dokud nezískáme zápornou hodnotu ČSH. Taková diskontní hodnota  $k$  je vyšší než IRR, obě získané hodnoty označíme  $\check{C}SH_v$  a  $k_v$ .
4. Získané hodnoty dosadíme do vzorce 27 výše (Scholleová, 2009, s. 67).

### **Ekonomická přidaná hodnota**

Ukazatel ekonomické přidané hodnoty (angl. *Economic Value Added* – EVA) je využíván k hodnocení činnosti podniků. EVA je ekonomickým ziskem podniku a představuje tu část zisku, která zůstane podniku po uspokojení požadavků všech poskytovatelů kapitálu. Ekonomickou přidanou hodnotu lze vyjádřit vzorcem (Scholleová, 2009, s. 96):

$$EVA = NOPAT - C \cdot WACC \quad (29)$$

kde: NOPAT – provozní zisk po zdanění,

$C$  – podnikem využívaný zpoplatněný kapitál,

WACC – hodnota vážených průměrných nákladů.

### **Index ziskovosti**

Index ziskovosti (angl. *Profitability Index*) vyjadřuje poměr přínosů v podobě současné hodnoty prognózovaný budoucích toků a počátečních kapitálových výdajů. Vzorec pro výpočet indexu ziskovosti je následující (Scholleová, 2009, s. 91):

$$PI = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+k)^i}}{IN} \quad (30)$$



V případě, že získaná hodnota indexu rentability je vyšší než 1, je možné zamýšlený investiční záměr přijmout jako vhodný. Čím větší hodnoty index rentability dosáhne, tím je investice ekonomicky výhodnější (Scholleová, 2009, s. 91).

### **1.10 Právní ustanovení investiční výstavby**

Každý investiční projekt podléhá základním zákonným úpravám, které je nutné v průběhu celého projektu dodržovat. Jedná se zejména o stavební zákon, legislativní normy týkající se ochrany životního prostředí nebo bezpečnosti práce, a také je nutné dbát na pravidla hospodářské soutěže v případě výběrových řízení.

Pod pojem stavební zákon spadá například nutnost vyřízení a získání územního rozhodnutí a stavebního povolení. Součástí těchto dokumentů je vymezení technické náplně investice a náklady spojené s jejich získáním jsou nezbytnou položkou celkových investičních nákladů.

Hospodářské soutěže podléhají legislativním normám, kde jsou zachyceny podmínky provádění výběrových řízení a mají vliv na délku realizace investice (Fotr, 2011, s. 39, 40).

### **1.11 Analýza rizik**

Jednou z možných variant analýzy rizik je metoda FMEA (angl. *Failure Mode and Effects Analysis*), kdy je její podstatou zkoumat druhy a důsledky vzniklých vad. Dále se snaží o odhalení a identifikování všech reálných a potenciálních způsobů selhání, jejich příčin a důsledků, a také tuto míru rizika kvantifikuje. Na základě provedené analýzy jsou vypracovány návrh a realizovány opatření pro zmírnění nebo eliminaci těchto rizik.

Metoda je specifická svými vlastnostmi, kterými jsou:

- systémový přístup – pozorovaný produkt či proces metoda považuje za ucelený a exaktně ohraničený funkční systém s jasně stanovenými vnitřními vazbami a vztahy k okolí,
- induktivní charakter – sledovaný objekt je rozpadnut na jednotlivé části, díly nebo operace, které jsou následně podrobeny analýze, a výstupy pak vztahuje k funkcím celého systému,

- preventivní charakter – dává možnost odhalit a dále zkoumat stávající či potenciální vady, také zjišťovat jejich možné příčiny a snížit riziko jejich dalšího výskytu v budoucích procesech či používání daného produktu,
- týmový přístup – metoda uvažuje týmová řešení a jednotlivé týmy vstupující do metody FMEA by měli být seznámeni s daným problémem (Veber, 2010, s. 291).

## **2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU**

Zaměřením druhé části diplomové práce je analýza současného stavu společnosti HST Hydrosystémy s.r.o. (dále jen HST Hydrosystémy). Po krátkém představení společnosti a jejího vzniku následuje podrobná strategická analýza, která se skládá z analýzy vnějšího okolí podniku, provedené pomocí PEST analýzy. Dále bude v rámci strategické analýzy provedena analýza oborového okolí podniku s využitím Porterova pětifaktorového modelu konkurenčního prostředí, a dále analýza vnitřního prostředí s využitím metody 7S. Následně bude provedeno zhodnocení finanční situace společnosti prostřednictvím finanční analýzy. Některé výsledky a informace jsou získány z osobních rozhovorů s jednatelem společnosti HST Hydrosystémy.

### **2.1 Představení společnosti**

Společnost HST Hydrosystémy s.r.o. byla založena v roce 2001 v Českých Budějovicích, původně pod jménem PURAC CZ s.r.o. Zakladatelem a prvním společníkem původní společnosti byl nadnárodní koncern Anglian Water. V době založení tato světová organizace vlastnila většinové podíly v několika českých vodárenských společnostech, např. provozní vodárenská společnost Vodovody a kanalizace Jižní Čechy, Vodovody a kanalizace Beroun nebo Severomoravské vodovody a kanalizace Ostrava.

PURAC CZ s.r.o. byla založena s cílem poskytovat technickou a inženýrskou podporu svým „sesterským“ společnostem (PURAC GmbH a Anglian Water Holding GmbH) v oblasti technologií čistíren odpadních vod, úpraven pitných vod, čerpacích stanic apod. Primárním úkolem bylo zajišťovat projektové práce, technický dozor, konzultace a případnou podporu při výstavbě technologických celků, formou projektového managementu.

V následujících letech se společnost PURAC CZ s.r.o. začala uplatňovat také jako dodavatel větších celků i mimo skupiny Anglian Water, většinou jako poddodavatel stavebních firem, provádějících výstavby a rekonstrukce vodohospodářských staveb na území České republiky.

V roce 2004 se rozhodl koncern Anglian Water prodat veškeré podíly v rámci svých společností působících v České republice, do kterých patřila i společnost PURAC CZ.

Tyto dostupné podíly následně odkoupila německá společnost – HST Systemtechnik GmbH. S příchodem nového vlastníka došlo k výměně jednatele společnosti, změně názvu společnosti a změně sídla. Nově vzniklá společnost převzala název HST Hydrosystémy a své sídlo má v Ústeckém kraji, ve městě Teplice.

V současné době patří HST Hydrosystémy mezi nejvýznamnější dodavatele technologických celků pro oblast vodního hospodářství v České republice, tj. pro stavby a rekonstrukce čistíren odpadních vod, úpraven vod, čerpacích stanic, vodních děl na říčních tocích nebo průmyslových vodárenských aplikací.

## **2.2 Analýza vnějšího okolí společnosti HST Hydrosystémy s.r.o.**

Každý podnik působící v tržním prostředí je ovlivňován vnějšími faktory. Jako vhodnou metodou pro analýzu vnějšího prostředí se jeví PEST analýza, která bude vypracována v rámci následujících podkapitol.

### **2.2.1 Politicko-právní faktor**

Politicko-právní faktor ovlivňuje každý podnik a každého podnikatele, je tedy nezbytné, aby se všechny subjekty v podnikatelském prostředí podle stanovených pravidel chovaly. Sledovaný podnik HST Hydrosystémy má sídlo v České republice, právě český trh je pro společnost hlavním a jediným odbytištěm jejich výrobků a služeb.

Právní faktory působí na celé podnikatelské prostředí a úzce souvisí s politickými faktory. Každý podnikatelský subjekt musí jednat v mezích platné legislativy daného státu, v případě společnosti HST Hydrosystémy se jedná o českou legislativu a legislativu Evropské unie.

Do právních faktorů, které ovlivňují chod analyzované společnosti, lze zahrnout obecně platné právní předpisy, jako například občanský zákoník č. 89/2012 Sb. upravující základní vztahy, dále zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce; zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích; nebo zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví. Také je nezbytné zmínit zákony upravující daňové povinnosti a další poplatky, tj. zákon České národní rady č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů; zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty; zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitých věcí; zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční;

nebo zákon č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních. V neposlední řadě je nutné v rámci všech vnitropodnikových činností respektovat směrnice BOZP a požární ochrany.

Vzhledem k povaze činnosti společnosti HST Hydrosystémy je nutné dále dbát na platné právní předpisy týkající se Zákona o veřejných zakázkách. Ten je upraven v rámci zákona č. 134/2016 Sb. o zadávání veřejných zakázek.

Společnost realizuje svou činnost z 80 % v rámci komunální sféry. Tu můžeme dále rozdělit na:

- Územně samosprávné celky – ty zpravidla spolufinancují své vodohospodářské projekty z dotačních programů (ČR nebo EU fondy).
- Vodárenské společnosti v majetku obcí a svazků obcí (SVS, VAS, CHEVAK atd.). Ty své projekty obvykle financují z vlastních zdrojů, v některých případech jsou také spolufinancovány z veřejných prostředků.

Výše popsaný způsob financování je pro zhotovitele relativně bezpečný. Veřejná zakázka není vypsána v případě, že financování není zajištěno. Společnost všechny výše uvedené směrnice a právní ustanovení respektuje a aktivně se zajímá o jejich případné úpravy či novely.

### **2.2.2 Ekonomický faktor**

V rámci ekonomického faktoru vstupujícího do PEST analýzy jsem se zaměřil na makroekonomické ukazatele a jejich vývoj v průběhu posledních 5 let. Tyto ukazatele zobrazují aktuální ekonomický stav vybraného státu.

#### **Hrubý domácí produkt (HDP)**

Hrubý domácí produkt (zkratka HDP, v anglickém překladu *Gross Domestic Product GDP*) označuje tržní hodnotu všech finálních statků a služeb vyrobených ve sledované ekonomice za dané časové období.

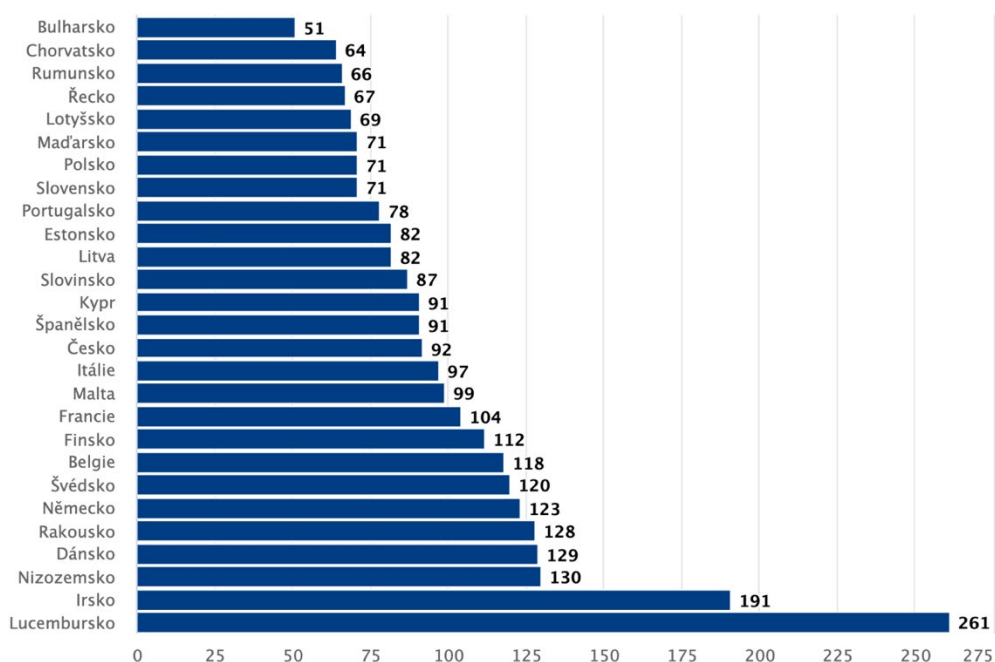
**Tabulka č. 1: Vývoj HDP v ČR v letech 2015 až 2019 (v běžných cenách)**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Makroekonomická predikce – leden 2021, 2021)

<b>Rok</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>HDP (mil. Kč)</b>	4 625 378	4 796 873	5 110 743	5 409 665	5 748 805
<b>Meziroční změna HDP (v %)</b>	6,43 %	3,71 %	6,54 %	5,85 %	6,27 %
<b>HDP na obyvatele (Kč/obyv.)</b>	438 718	454 022	482 622	509 076	538 816
<b>HDP v PPS (PPS/obyv.)</b>	25 496	25 796	27 175	28 427	29 514

Z tabulky č. 1 je patrné, že úroveň hrubého domácího produktu (v nominálním vyjádření) ve sledovaném období každým rokem roste.

Poslední řádek tabulky výše vyjadřuje makroekonomický ukazatel HDP v standardu kupní síly – PPS. Standard kupní síly je vyjádřen vzorkem vybraného zboží a služeb v jednotlivých zemích a následně jsou porovnávány s výší příjmu pomocí společné imaginární měny. Prostřednictvím HDP v PPS je možné vyjádřit životní úroveň v daném státě a následně jej porovnat např. s členskými státy Evropské unie.



**Obrázek č. 7: HDP na obyvatele v PPS za rok 2019**

(Zdroj: Život v EU, 2021)

Obrázek č. 7 vyjadřuje graficky zachycené hodnoty HDP v PPS na obyvatele jednotlivých členských zemí EU za rok 2019. Průměrná hodnota HDP v PPS je v EU 100, Česká republika se tedy s hodnotou 92 pohybuje lehce pod průměrem. Životní úroveň obyvatel v ČR lze považovat za lehce podprůměrnou.

Ukazatel HDP v PPS také dokládá kupní sílu obyvatel ČR. V případě, že začne hodnota ukazatele klesat, tudíž klesat kupní síla obyvatel, nebudou si moci občané dovolit vynakládat své prostředky na stavbu nemovitostí a další, a místo toho se zaměří na nákup nejdůležitějších produktů, tzn. potraviny, náklady na bydlení apod.

### **Průměrná měsíční mzda**

Pro společnost HST jakožto pro zaměstnavatele více než 130 pracovníků je důležité sledovat vývoj průměrné měsíční mzdy. Důležitými hodnotami je nejen průměr měsíčních mezd v rámci ČR, ale primárně také v rámci Ústeckého kraje, kde má společnost své sídlo, a také vzhledem ke geografické poloze průměr ve Spolkové republice Německo. Pro ilustraci, z města Teplice, kde společnost HST sídlí jsou např. Drážďany vzdáleny 66 km, tzn. přibližně 1 hodina cesty automobilem. V souvislosti s tímto faktem může být pro obyvatele Ústeckého kraje, respektive města Teplice lukrativní jezdit za prací do sousední země.

**Tabulka č. 2: Vývoj průměrné měsíční mzdy**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad a Clark, 2021)

<b>Průměrná měsíční mzda</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>ČR celkem (Kč)</b>	25 697	26 837	28 704	31 006	32 923
<b>Ústecký kraj (Kč)</b>	23 417	24 697	26 402	28 567	30 518
<b>SRN celkem (EUR)</b>	3 533	3 402	3 439	3 488	3 535

Po přepočtení hodnot z tabulky č. 2 se průměrná roční mzda v posledních 5 letech v Německu pohybuje okolo 41 324 EUR, tzn. 3 479 EUR měsíčně. Vzhledem k proměnlivému kurzu se hodnoty v průběhu sledovaných let mění, při průměrném kurzu eura 25,7<sup>1</sup> činí průměrná měsíční mzda 89 410 Kč.

V porovnání průměrné české a německé měsíční mzdy získáváme téměř 3krát větší hodnotu, tudíž by pro obyvatele v Ústeckém kraji mělo být lukrativnější pracovat v SRN než v jiném kraji v rámci ČR. Bariérami však mohou být např. cizí jazyk, vzdálenost do práce, rodina apod.

### **Míra inflace**

Pojem inflace představuje „růst cen neboli zmenšování kupní síly peněz“. Jinými slovy inflace snižuje množství statků, které si můžeme za stejnou peněžní jednotku pořídit. Jedná se tedy o růst cenové hladiny, nebo pokles kupní síly dané peněžní jednotky (Holman, 2011, s. 526).

**Tabulka č. 3: Míra inflace v ČR**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2021)

<b>Rok</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Míra inflace (%)</b>	0,3	0,7	2,5	2,1	2,8

Ukazatel inflace má v průběhu sledovaných let rostoucí trend, největší nárůst lze pozorovat mezi lety 2016 a 2017. Největší vliv na růst celkové cenové hladiny měly

<sup>1</sup> Jedná se o průměrný kurz CZK/EUR za poslední sledovaný rok – 2019 (Makroekonomická predikce – leden 2021, 2021).



stoupající ceny bydlení, energií a pohonných hmot. Dále rostly také ceny potravin, a v neposlední řadě i růst mezd.

Nejen na vývoj inflace dohlíží Česká národní banka, která má za úkol tzv. cílování inflace. Tato funkce zajišťuje udržení míry inflace v určitých bariérách. Na základě výše zobrazených hodnot lze vývoj cenové hladiny označit jako zdravý, tudíž je funkce ČNB zdárná.

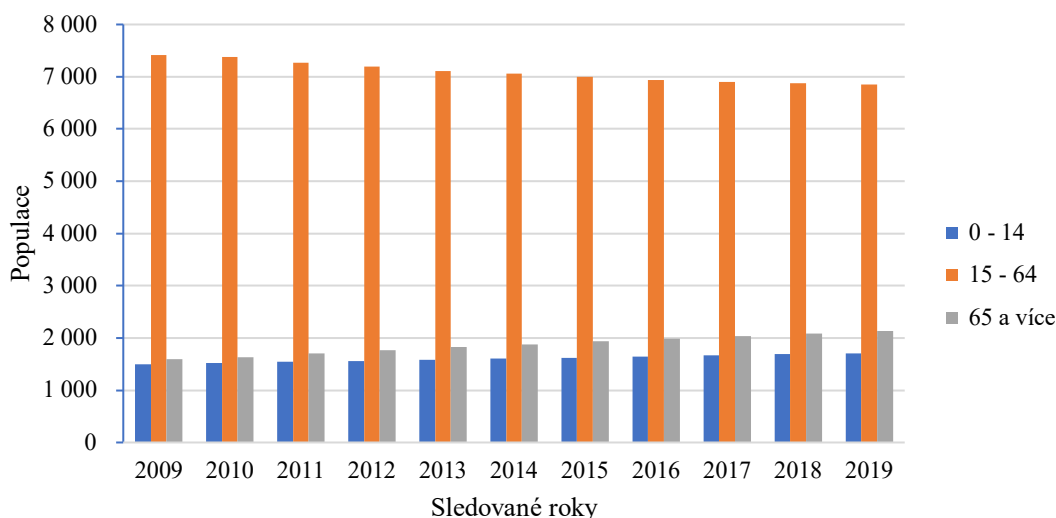
Hrozba inflace dopadá na společnost HST Hydrosystémy stejně jako na všechny ekonomicky aktivní subjekty. V případě, že by se inflace dále zvyšovala, mohlo by se to odrazit na zvýšení cen vstupních materiálů a tím pádem by došlo ke zvýšení cen zakázek společnosti. To by mohlo ohrozit její konkurenceschopnost.

### **2.2.3 Sociálně-kulturní faktor**

Třetím faktorem vstupujícím do PEST analýzy je sociálně-kulturní faktor. Zahrnuje několik faktorů, které zobrazují dostupnost, kvalitu nebo úroveň vzdělání lidského kapitálu. Získané informace jsou pro společnost klíčové při rozhodování o vhodnosti působení na daném trhu ze sociálního hlediska.

#### **Věkové rozložení obyvatelstva**

V České republice se vyskytuje trend stárnutí obyvatelstva, tzn., že ubývá počet ekonomicky aktivního obyvatelstva, a naopak přibývá obyvatel v důchodovém věku. Vývoj věkového rozložení obyvatelstva v ČR zobrazuje graf níže.



**Graf č. 1: Věkové rozložení obyvatelstva v ČR**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2021)

Z grafu č.1 je patrné, že největší část obyvatelstva v České republice je ve věku 15–64 let. Poměr skupin 0-14 a 65 a více let vůči celkovému počtu obyvatel, se v průběhu sledovaných let zvětšuje. Z dat je tedy možné pozorovat, že ubývá aktivně pracujících obyvatel a zároveň lze očekávat v budoucích letech potenciální nárůst ekonomicky aktivních jedinců.

Z hlediska společnosti HST Hydrosystémy se nejeví tento demografický vývoj jako hrozba. Vedení společnosti nepociťuje úbytek potenciální zájemců o zaměstnání a v případě předpokládaného budoucího nárůstu ekonomicky aktivních jedinců lze tento vývoj brát jako příznivý.

### **Míra nezaměstnanosti**

Nezaměstnanost je jev vyskytující se na trhu práce, jeho úroveň vyjadřuje míra nezaměstnanosti. Nezaměstnanou lze označit osobu, která aktivně hledá práci, ale žádnou není schopna najít. Právě hledání zaměstnání je hlavním znakem nezaměstnaného. V praxi je nezaměstnanost sledována primárně lidmi, kteří se přihlásí na úřad práce, tzv. registrovaná nezaměstnanost. Zbylou část nezaměstnaných nelze přesně měřit, přesto platí, že skutečná nezaměstnanost bývá vyšší než registrovaná (Holman, 2011, s. 276).

**Tabulka č. 4: Míra nezaměstnanosti v ČR**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2021)

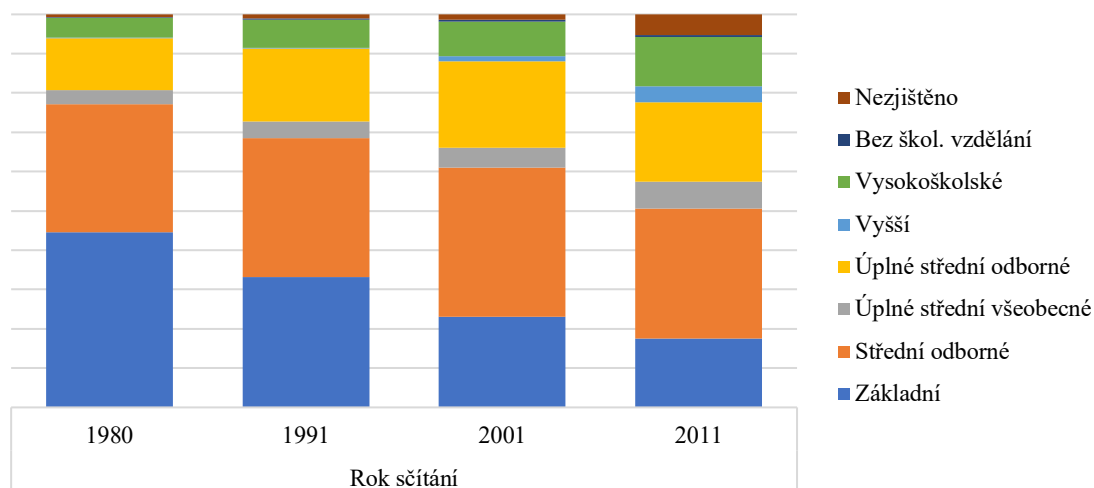
Rok	2015	2016	2017	2018	2019
Míra nezaměstnanosti (%)	5,0	4,0	2,9	2,2	2,0
Míra nezaměstnanosti v Ústeckém kraji (%)	7,6	5,1	3,5	3,6	2,5

Tabulka č. 4 zobrazuje vývoj obecné míry nezaměstnanosti v průběhu let 2015 až 2019. Obecně má nezaměstnanost v ČR klesající trend. Podobný trend vývoje míry nezaměstnanosti platí i v Ústeckém kraji, nicméně v každém sledovaném roce se její hodnota pohybuje nad celorepublikovým průměrem.

Vysoká míra nezaměstnanosti v Ústeckém kraji může být pro podnik hrozbou. Uchazeči o zaměstnání často preferují zaměstnavatele z pohledu velikosti společnosti a také HST Hydrosystémy nejsou schopny konkurovat regionálním zaměstnavatelům z pohledu výše mzdové odměny. Více je tato problematika rozvedena v kapitole 2.4.4. této diplomové práce.

### Struktura vzdělanosti

Společnost HST vyhledává odborně kvalifikovanou pracovní sílu. Zájmem podniku je přijímat do svých řad pracovníky s vysokou úrovní vzdělanosti.



**Graf č. 2: Vzdělanostní struktura obyvatelstva ČR**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2021)

Z grafu č. 2 vzdělanostní struktury je patrné, že v ČR roste poměr vysokoškolsky vzdělané populace. Příčinami mohou být např. nově zaváděné veřejné i soukromé vysoké školy nebo zvyšování nároků zaměstnavatelů na úroveň vzdělání. Graf vychází ze statistik sčítání obyvatel každých 10 let, tudíž na letošní rok 2021 připadá další sčítání obyvatel, avšak v době dokončení této práce sčítání stále probíhá, tudíž nejsou dostupná aktuální data.

Většinu pracovníků společnosti HST Hydrosystémy tvoří lidé se vzděláním v technických oborech, nejčastěji úplné střední odborné vzdělání. Vedení společnosti v současnosti nepozoruje úbytek nabídky práce v technických oborech a nedostatek pracovních sil tak není pro společnost hrozbou.

#### **2.2.4 Technologický faktor**

Trendem současné doby je čím dál rychlejší vývoj a posun v technologiích a nejružnějších inovací. Pro každou úspěšnou společnost v dnešní době platí, že využívá více či méně informační a komunikační technologie. Již několik let mají v podnikatelském sektoru své pevné místo a jsou nedílnou součástí pro jejich využívání je připojení k internetu. Kombinace nejmodernějších technologií posouvají každý rok komunikaci a šíření informací v rámci podniku, mezi podniky nebo zákazníky, na stále vyšší úroveň. Také tyto technologie zpřístupnily zcela nové způsoby zajištění jednotlivých podnikových procesů.

Jasně o tomto faktu vypovídají také statistiky, v roce 2020 v rámci středních podniků, do kterých společnost HST Hydrosystémy spadá, je v 96,5 % firem využíván stolní počítač, v 95,9 % firem přenosný počítač a v 96,5 % firem chytrý telefon. Více než 99 % středních podniků je připojeno k internetu a 90,6 % firem vlastní webové stránky. Tyto statistiky jsou zcela vypovídající o úrovni ICT v podnikatelské sféře na českém trhu a potvrzují naprostou nezbytnost v dnešní době tyto technologie využívat (Český statistický úřad, 2021).

Společnost HST Hydrosystémy aktivně sleduje veškeré technologické trendy a relevantní inovace. Snaží se je tedy zavádět i v rámci vlastních podnikových procesů. Investice do ICT, digitalizace a postupného přechodu na Průmysl 4.0 může přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku a celkovému růstu společnosti.

Hlavními trendy v oboru podnikání společnosti HST Hydrosystémy jsou například:

- Recyklace vody – čištění a filtrace odpadních vod pro další použití, čištění probíhá pomocí membránových systémů.
- Využití energeticky efektivních technologií a energetických zdrojů na ČOV a úpravách vody – efektivnější využití tepla, průtoků, solární energie.
- Principy cirkulární ekonomiky – např. výroba nových produktů z recyklovaných/odpadních materiálů.
- Zvyšování kvality čištění vody dle stále zpřísnujících se legislativních požadavků – odstranění fosforu, mikroplastů, antibiotik a dalších mikropolutantů.
- Prvky ICT – centrální řízení sítí, optimalizace provozu s ohledem na spotřebu energie, využití chemikálií nebo efektivnější využití lidských zdrojů.
- Průmysl 4.0 – skupina HST je zakladatelem iniciativy Kommunal 4.0, která má za cíl zvýšit úroveň digitalizace a vytváření sítí ve vodním hospodářství.

Vedení společnosti si je vědomé, že se pohybuje v dynamicky rozvíjejícím se odvětví a je nutné veškeré aktuální trendy sledovat. Společnost HST Hydrosystémy se snaží tyto trendy následovat a alespoň částečně novinky implementovat do svých činností a procesů.

## **2.3 Analýza oborového okolí společnosti HST Hydrosystémy**

Vhodným nástrojem pro provedení strategické analýzy oborového okolí vybrané společnosti je Porterův pětifaktorový model konkurence. Jak název vypovídá, model je tvořen 5 faktory, konkrétně se jedná o vyjednávací sílu zákazníků; vyjednávací sílu dodavatelů; hrozbu vstupu nových konkurentů; hrozbu substitutů; a rivalitu firem působících na daném trhu nebo v odvětví. V následujících podkapitolách budou jednotlivé faktory rozpracovány pro vybraný podnik.

### **2.3.1 Vyjednávací síla zákazníků**

Společnost HST Hydrosystémy patří mezi vedoucí dodavatele na trhu komplexních realizací technologických celků pro vodní hospodářství z pohledu obratu docíleného při zakázkách rekonstrukcí a výstaveb čistíren odpadních vod, úpraven vod, čerpacích stanic a dalších specifických zakázek (pro segment čistíren odpadních vod jsou HST

Hydrosystémy v TOP 5 v České republice). Jedná se tedy o velmi specifický segment trhu, z čehož vyplývá relativně úzký okruh potenciálních zákazníků. Primárně se jedná o:

a) **stavební firmy** pro níž je HST Hydrosystémy poddodavatelem pro technologickou část (strojní část, elektroinstalace, měření a regulace) – například společnosti SMP CZ, a.s.; VHS Stavby a.s.; SYNER s.r.o.; SKANSKA a.s.; nebo POHL cz, a.s.

b) **vodárenské společnosti** jakožto přímí investoři vodohospodářských staveb – například Severočeská vodárenská společnost a.s.; Severočeské vodovody a kanalizace, a.s.; Severomoravské vodovody a kanalizace Ostrava a.s.; Pražská vodohospodářská společnost a.s.; Vodovody a kanalizace Trutnov, a.s.; v některých případech jsou investorem vodohospodářských staveb územně správní celky (obce).

Většina zakázek, které HST Hydrosystémy provádí, je určená pro komunální sféru (cca 80 % tržeb), zbytek pro průmysl.

Vzhledem k poměrně malému okruhu zákazníků, je jejich vliv velmi silný. Většina zakázek společnosti je buďto přímo nebo nepřímo (prostřednictvím vyšších dodavatelů) v režimu veřejných zakázek = jedná se o výše zmíněných 80 % zakázek pro komunální sféru. Rozsah plnění zakázek, včetně typů strojů a zařízení, je v souvislosti s tím dána zadávací dokumentací investora, určující typ řešení a cenu.

Vyjednávací síla je velmi silně ovlivněna převisem nabídky nad poptávkou, což tlačí ceny dodavatelů dolů. Tento poměr byl také značně ovlivněn pandemií viru Covid-19. Tato situace pozastavila nebo posunula plánované investice (personální důvody, nejistota budoucího vývoje). U stavebních firem je odkládání investičních projektů z části spekulativní – očekávání nižších cen při budoucím „hladu po práci“.

Vzhledem ke specifickým odvětví, ve kterém se HST Hydrosystémy pohybují, není portfolio zákazníků příliš rozmanité. Základna zákazníků je stabilní a příliš se nemění.

### **2.3.2 Vyjednávací síla dodavatelů**

Společnost HST preferuje partnerství se stávajícími a osvědčenými dodavateli, ale ve všech případech nemusí tito dodavatelé splňovat specifické požadavky zakázky. Proto společnost zahrnuje do nabídek a následných realizací takové dodavatele, kteří splňují všechny požadované parametry zadávací dokumentace investora anebo jsou investoři z nějakého důvodu preferováni. Závislost společnosti na svých dodavateli

je velmi nízká, pokud se nejedná strategické partnery, viz níže. V případě, že společnost HST Hydrosystémy není schopna konkurovat navrhovaným řešením nebo výrobkem strategického partnera, do veřejné soutěže zpravidla nevstupují.

Obor, ve kterém se HST Hydrosystémy pohybují, má specifický, léty zažitý okruh výrobců a dodavatelů, a díky dlouholetým zkušenostem na trhu jsou všichni pro společnost dostupní. Jejich výběr se odvíjí od zadávací projektové dokumentace zákazníka/investora. V některých případech je specifikace zakázky natolik konkrétní, že je zkrátka nevyhnutelná volba jednoho výrobce a neexistuje zde jiná alternativa. Ve většině případů však lze vybírat z několika (zpravidla 2 až 3) variant, v tomto případě je volba dodavatele zcela v gesci společnosti HST Hydrosystémy. Konečné cenové podmínky nákupu zařízení určují HST Hydrosystémy (vyjma specifických případů viz. výše). Celkovou cenu zakázky tak logicky určuje objednatel.

HST Hydrosystémy mají ve svém portfoliu ověřené dodavatele, proto v 99 % případů při výběru rozhoduje cena dodavatelských služeb. Obchodní podmínky vybraných dodavatelů, jako např. splatnosti faktur, záruční lhůty, dodací lhůt atd., jsou velmi podobné ne-li stejné.

Společnost HST Hydrosystémy za dobu své existence navázala velkou řadu partnerství s dodavateli z nejrůznějších odvětví. V průběhu let se z několika dodavatelů stali klíčoví a strategičtí partneři, díky kterým společnost získává konkurenční výhodu a zcela nadstandartní podmínky. Jedná se však o výrobce specifických strojů a technologických celků, které lze uplatnit pouze ve speciálních případech.

Strategických partnerů společnosti je celkem 5 a konkrétně se jedná o:

- **Pyreg GmbH** – německá společnost, která je vedoucím evropským výrobcem patentovaných pyrolýzních jednotek;
- **Eliquo Stulz GmbH** – německý dodavatel vysoce efektivních zařízení pro hospodářské využití čistírenského kalu, jako jsou například pásové sušárny EloDry nebo patentovaného systému pro termickou hydrolýzu čistírenských kalů LysoTherm;
- **Eisenbau Heilbronn GmbH** – německá společnost s více než osmdesátiletou tradicí, která se zabývá projektováním a výrobou suchých membránových plynojemů, vyhnívacích nádrží a odsířovacích jednotek;

- **Nijhuis Industries** – nizozemská společnost s celosvětovou působností a více než 110 lety zkušeností v oblasti čištění odpadních vod a úpravy pitné vody, jak v komunální, tak v průmyslové sféře;
- **Werkstoff und Funktion Grimmel Wassertechnik GmbH** – německý výrobce zabývající se výrobou česlí, kompaktních jednotek pro hrubé předčištění, aerace a zařízení pro zahušťování kalu.

Obvyklá, méně specifická zakázka společnosti HST Hydrosystémy, zahrnuje standardní stroje a zařízení od výrobců, kteří nejsou přímo strategickými partnery, ale spíše preferovanými dodavateli. Jedná se například o **výrobce čerpadel** (KSB, Flygt, WILO, Hidrostal), **armatur** (JMA, KSB, AVK), **kompresorů a dmychadel** (Kaeser, Aerzen, Atlas Copco). S výše zmíněnými výrobci má společnost nasmlouvané obchodní podmínky, které se obvykle odvíjí od ročních obrátů a lokality, ve které společnost operuje. Celkové portfolio výrobců, se kterými HST Hydrosystémy spolupracuje, čítá cca 30 subjektů.

Lze tedy konstatovat, že si společnost za dobu své vytvořila stálou základnu dodavatelů a obchodních partnerů, a její situace je z tohoto pohledu stabilní.

### 2.3.3 Hrozba vstupu nových konkurentů

Obor vodního hospodářství je velice atraktivní z důvodů téměř garantované investice do obnovy majetku v každé vodárenské společnosti. Předpokládané investice souvisí s podmínkami obnovy vodohospodářského majetku – například Severočeská vodárenská společnost, a.s. každý rok investuje do obnovy okolo 1,3 mld. Kč.

Na druhou stranu subjekty působící na tomto trhu pracují s relativně nízkými maržemi, vodárenský obor je nízko ziskový, z těchto důvodů se počet dodavatelů technologií v posledních letech příliš nemění. Dále s oborem souvisí určité autorizace a certifikace. Autorizovaných osob v oboru vodního hospodářství není mnoho (například výrazně méně než oboru pozemních staveb).

Situace ve sledovaném oboru se pravděpodobně změní s příchodem nové legislativy týkající se odpadového hospodářství. Nakládání s čistírenskými odpady dozná v roce 2023 zásadních změn a vodárenské společnosti budou muset investovat nemalé peněžní prostředky do nových technologií, které primárně pochází spíše z odpadového sektoru –



spalovny, pyrolýzy, hygienizace, třídění apod. Proto se od tohoto momentu očekává zájem firem, které se doposud v sektoru vodního hospodářství neangažovali.

Stejně jako pro většinu oborů, i pro obor vodního hospodářství existuje několik bariér vstupu na tento trh. Vzhledem k tomu, že většina zakázek je vypisována formou veřejných zakázek je nutné vždy projít kvalifikací. Ta zahrnuje například nutnost vlastnictví certifikací a autorizací v oboru Vodního hospodářství a krajinné inženýrství (nově také autorizace pro technologie staveb); předešlé reference realizovaných projektů, nebo finanční kritéria.

Jak již bylo zmíněno, většina realizovaných investičních projektů v oblasti vodního hospodářství podléhá podmínkám veřejných zakázek, tudíž je nutné splnit všechny požadavky výběrových řízení. Jsou to například různé záruky na realizovanou stavbu a technologie, Bid bondy, Performance bondy, povinnost zajištění servisu instalovaných technologií (mnohdy s podmínkou pohotovostních služeb) atd.

HST Hydrosystémy v rámci svých služeb nabízí komplexní službu, zahrnující projekci zamýšleného investičního záměru, realizaci, následné zkoušky, testy a zajíždění; dále také optimalizaci provozu a servis. Tudíž je společnost schopna zajistit zcela kompletní službu.

Konkurence může být pro společnost hrozbou v případě, že konkurenční firma nabídne nižší cenu za celkovou realizaci projektu nebo vlastní specifické zařízení požadované investorem, kterým HST Hydrosystémy nedisponují.

#### **2.3.4 Hrozba substitutů**

Hrozba substitutů se ve sledovaném odvětví nepochybně vyskytuje, zvláště v případě výše zmíněných budoucích změn legislativy. Změny mohou otevřít dveře nejen novým firmám, ale také revolučním řešením. Hlavními trendy v tomto oboru jsou:

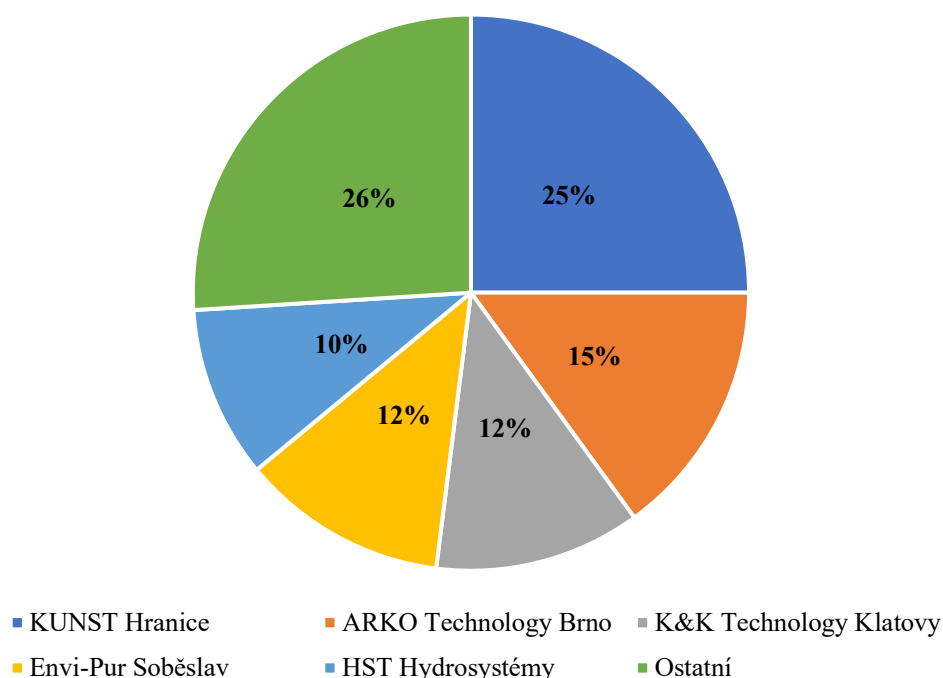
- zvyšování energetické účinnosti,
- sítě, dálkové ovládání, optimalizace provozu,
- použití nových materiálů – náhrada dnes hojně využívaného materiálu, nerez, za plasty,
- výzvy v řešení sucha a dešťových vod – technologie na řešení této problematiky existují, nejsou však téměř vůbec využívány.

Důležitým faktorem rozvoje oboru je nepochybně legislativa, tj. čím přísnější budou různé limity čištění odpadních vod a pitných vod, tím zásadnější budou investice do použitých technologií. Největší vzestup zažil obor vstupem ČR do EU. V souvislosti se vstupem do EU byla ČR nucena harmonizovat EKO-Legislativu s EU. Prakticky veškeré subjekty byli nuceny zahájit rekonstrukce vodárenských technologií. Tento proces stále trvá, například teprve v loňském roce hlavní město Praha zčásti zrekonstruovalo tamní čistírnu odpadních vod.

Společnost bude nucena se, v době platnosti nových legislativních úprav, přizpůsobit veškerým limitům a normám, a zároveň aktivně sledovat vývoj celého odvětví pro případný výskyt nového produktu nebo služby, která by ohrozila nyní stabilní pozici společnosti HST Hydrosystémy.

### 2.3.5 Rivalita firem působících na daném trhu nebo v odvětví

V odvětví vodárenského hospodářství se objevuje několik podnikatelských subjektů, které představují pro společnost HST Hydrosystémy konkurenci. HST Hydrosystémy se řadí do TOP 5 nejvýznamnějších firem v ČR, které v tomto odvětví působí. Jednotlivé společnosti a jejich přibližné podíly na trhu představuje následující graf č. 3.



**Graf č. 3: Podíl nejvýznamnějších podniků v odvětví vodárenského hospodářství**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: interních informací společnosti HST Hydrosystémy, 2021)

Konkurenční prostředí ve sledovaném odvětví je relativně velmi koncentrované a zdravé, a probíhají zde souboje především o nejlukrativnější zakázky. Mezi zásadní faktory konkurence patří zejména:

- lokální dominance vzhledem ke geografické poloze sídla firmy,
- historie společnosti – veškeré konkurenční firmy, s výjimkou HST Hydrosystémy, vznikly privatizací státních podniků, působících v oblasti technologických dodávek pro vodní hospodářství. Jednotlivé firmy vznikly privatizací podniků SIGMA Olomouc a Královopolská Brno,
- někteří z konkurentů, například KUNST Hranice a Envi-Pur Soběslav, disponují vlastní tradiční výrobou některých klíčových strojních zařízení pro ČOV a úpravy vody. Díky této strategické konkurenční výhodě se stávají dodavateli pro ostatní podniky tohoto odvětví, které od nich strojní zařízení nakupují,
- významné reference – například společnost KUNST Hranice má největší renomé,
- specifické postavení zaujímá společnost ARKO Technology Brno, která je součástí skupiny SMP CZ, a.s.

Konkurence se jako pro jakýkoliv podnikatelský subjekt jeví jako hrozba, avšak HST Hydrosystémy má na trhu vodohospodářských celků stabilní pozici a neprobíhá tedy výrazný konkurenční boj.

## **2.4 Analýza vnitřního prostředí podniku HST Hydrosystémy**

Za účelem provedení analýzy vnitřního prostředí podniku HST Hydrosystémy bude využito metody 7S, která je složena ze sedmi faktorů. Jednotlivé faktory v souvislosti se sledovanou společností budou rozpracovány v následujících podkapitolách.

### **2.4.1 Strategie**

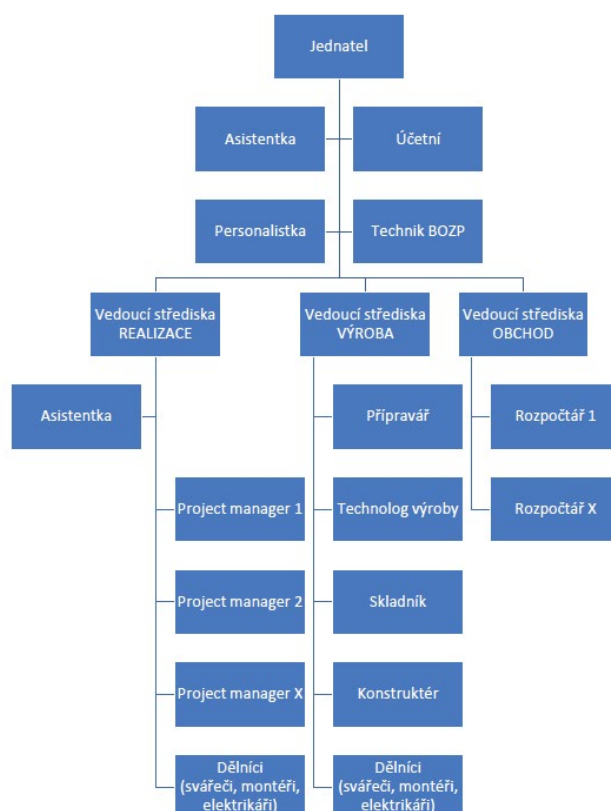
Vedení společnosti HST stanovuje celofiremní cíle na bázi 3letých období. Hlavními cíli jsou přesun ze subdodavatelské pozice do vlastní výroby technologických celků, a postupovat v investicích do výzkumu a vývoje vlastních výrobků a procesů, a v neposlední řadě výstavba nové administrativní budovy a následný přesun sídla společnosti do této budovy. Vzhledem k faktu, že společnost v minulém roce dokončila rekonstrukci vlastních dílen a skladů (celková hodnota investice činila přibližně 10 milionů Kč), vedení společnosti stanovilo interní plán každý rok navýšit podíl vlastní

výroby na celkovém obratu o 30 % v porovnání s předchozím rokem. Další ekonomické cíle nemá společnost specificky stanovené, primárně porovnává v rámci 3letých plánů dosaženou výkonnost. Primárním cílem pro nejbližší období je výstavba nové administrativní budovy.

Společnost má stanovenou dlouhodobou strategii a aktivně investuje do vlastního rozvoje, jedním z hlavních kroků bude avizovaná investice do výstavby nové administrativní budovy.

## 2.4.2 Struktura

Organizační struktura společnosti HST Hydrosystémy je relativně členitá. Jednatel a ředitelem společnosti je Ing. Petr Hellmich, MBA, který má na starost celkový rozvoj a chod společnosti. Detailnějších kompetence viz kap. 2.4.5 této diplomové práce. Klíčové jsou dále vedoucí pozice jednotlivých středisek společnosti, konkrétně středisek realizace, výroba a obchod. Ti jsou odpovědní za jim podřízené zaměstnance, jak je zřejmé z organigramu uvedeném na obrázku č. 8 níže.

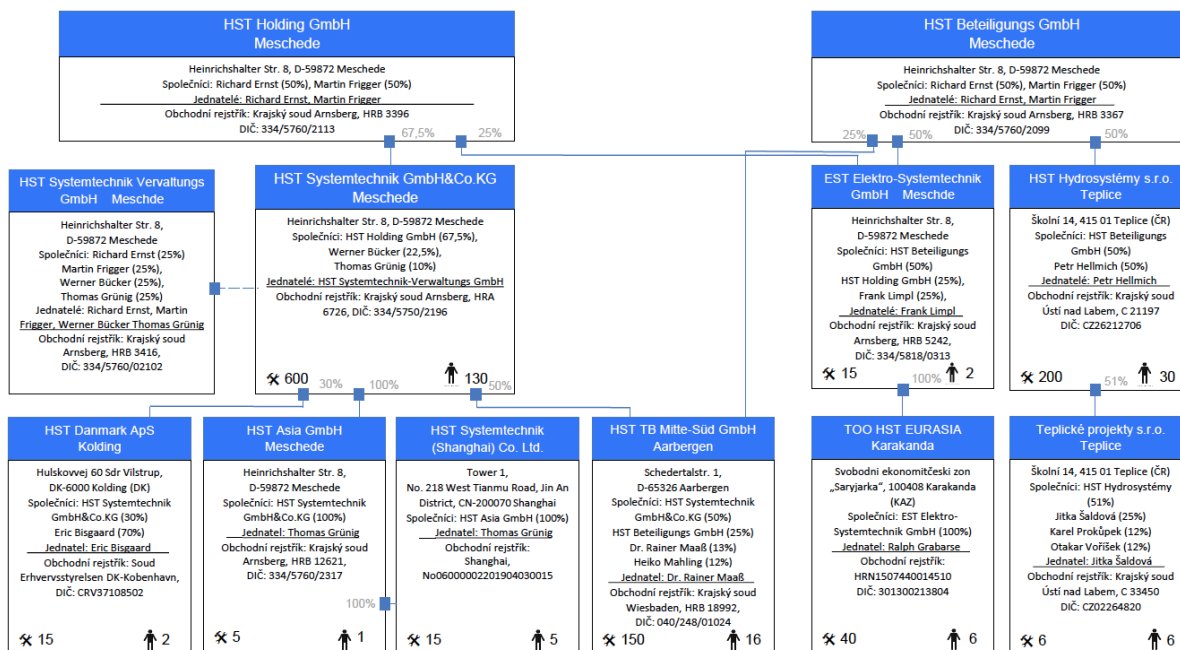


**Obrázek č. 8: Organizační struktura HST Hydrosystémy**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: interních informací společnosti HST Hydrosystémy, 2021)

Pod vedoucího střediska realizace spadají projektoví manažeři a také zaměstnanci dělnických profesí, jako např. svářeči, montéři nebo elektrikáři. Vedoucí střediska výroby je odpovědný za celý výrobní sektor společnosti, a spadají pod něj pracovníci na pozicích přípravář, technolog výroby, skladník, konstruktér, a stejně jako u střediska realizace také pracovníci dělnických profesí. Středisko obchodu sestává z vedoucího pracovníka a dvou rozpočtářů.

Společnost HST Hydrosystémy je součástí skupiny HST, jejíž celá organizační struktura je zachycena na obrázku č. 9 níže. Z ní je patrné, že 50 % podíl v české společnosti HST Hydrosystémy drží HST Beteiligungs GmbH a druhou polovinu podílu vlastní jednatel společnosti Ing. Petr Hellmich, MBA. HST Hydrosystémy poté z 51 % většiny vlastní dceřinou společností Teplické projekty s.r.o., která se v roce 2013 oddělila od původní společnosti a pro HST Hydrosystémy vytváří kompletní projektové dokumentace.



**Obrázek č. 9: Organizační struktura skupiny HST**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: interních informací společnosti HST Hydrosystémy, 2021)

Obrázek č. 9 zobrazuje kompletní organizační strukturu skupiny HST. Skupinu tvoří společnosti působící po celém světě, mimo Německo také v Dánsku a v Asii. Největší společností skupiny je HST Systemtechnik GmbH, která je zároveň mateřskou společností se sídlem v německém městě Meschede.

### **2.4.3 Systémy**

V rámci společnosti je zavedeno velké množství systémů usnadňující chod společnosti a její organizaci. Primárním informačním systémem, který společnost využívá je Solitea BYZNYS. Tento systém v sobě zahrnuje také program na vedení účetnictví a CRM systém pro řízení vztahů se zákazníky. Pro plánování podnikových zdrojů společnost využívá software MS Project, a pro projekční a konstrukční činnosti je využíváno softwarů AutoCAD, Inventor a SolidWorks. Za účelem tvorby stavebních rozpočtů a kalkulací HST Hydrosystémy preferuje software Kros.

HST Hydrosystémy má nastaveny systémy managementu ISO 9001, ISO 14001 a (OHSAS) 18001, v rámci, kterého má podnik nastavené procesy pro obchod a realizaci. V souvislosti s cílem navyšování objemu vlastní výroby v současné době management společnosti zpracovává standard ISO 9001 pro výrobu. Předpokládané dokončení této normy se očekává na konci roku 2021.

Zákazníci společnosti mají možnost si veškeré potřebné informace dohledat na webových stránkách společnosti, kde je možné najít veškeré poskytované produkty a služby. Dále jsou zde k dispozici významné reference, informace o společnosti včetně certifikátů a v neposlední řadě kontakty na vedení a další střediska HST Hydrosystémy.

Společnost HST Hydrosystémy má zavedené a dobře nastavené vnitropodnikové procesy a aktivně se věnuje jejich zdokonalování.

### **2.4.4 Spolupracovníci**

Společnost HST Hydrosystémy v současné době zaměstnává 30 zaměstnanců, v rámci celé skupiny HST celkem 200 zaměstnanců, z toho velkou část figuruje v mateřské společnosti HST Systemtechnik GmbH (130 zaměstnanců).

Věkový průměr zaměstnanců společnosti HST Hydrosystémy se pohybuje okolo 43 let, nejstaršímu zaměstnanci je 68 let, nejmladšímu 22 let. Co se týká vzdělanostní struktury v rámci společnosti, 8 zaměstnanců společnosti dosáhlo vysokoškolského vzdělání, 11 absolvovalo úplné střední vzdělání a 11 získalo výuční list. Z toho vyplývá, že zaměstnanecká struktura je velmi rozmanitá.

V současné době společnost zaměstnává 30 pracovníků na hlavní pracovní poměr, dalších 10 až 15 externích pracovníků funguje jako OSVČ, případně na částečný úvazek. Jedná se zpravidla o BOZP techniky, personalisty, externí konstruktéry apod.

Nábor nových zaměstnanců je v současné době relativně komplikovaný, vyjma administrativních pozic je získávání nových zaměstnanců na různé pozice relativně obtížné. Vedení společnosti tuto situaci připisuje několika faktorům. Jedná se například o převyšující nabídku práce nad poptávkou (malá nezaměstnanost), atraktivnost společnosti jako zaměstnavatele z perspektivy uchazečů (velikost podniku), nebo relativně nízké mzdové ohodnocení, kdy nemohou konkurovat velkým regionálním zaměstnavatelům (AGC, Severočeské doly, Unipetrol, ČEZ apod.). V tomto ohledu se snaží vedení společnosti přistupovat k zaměstnancům odlišným stylem a nabízet jiné benefity, např. lidský přístup v podobě flexibilní pracovní doby, neformálních jednání o pracovních či osobních problémech, nebo v této podkapitole níže zmíněné zaměstnanecké benefity.

Vedení společnosti HST Hydrosystémy poskytuje svým zaměstnancům řadu benefitů ve formě vzdělávání, tj. školení, odborné semináře nebo jazykové kurzy. Dalším významným benefitem je tzv. osobní limit v podobě finanční částky k zabezpečování kulturních, sociálních a dalších potřeb zaměstnanců firmy a jejich rodinných příslušníků. Zaměstnanci mohou svůj osobní limit čerpat prostřednictvím:

- pořízení zboží nebo služeb zdravotního, léčebného, hygienického a obdobného charakteru od zdravotnických zařízení;
- použití vzdělávacích nebo rekreačních zařízení, zaměstnanec je povinen zaměstnavateli sdělit, pokud příspěvek ve smyslu tohoto odstavce obdržel také od jiného zaměstnavatele;
- použití zařízení péče o děti předškolního věku včetně mateřské školy podle školského zákona, tělovýchovných a sportovních zařízení;
- příspěvku na kulturní nebo sportovní akce;
- příspěvku na tištěné knihy, včetně obrázkových knih pro děti, mimo knih, ve kterých reklama přesahuje 50 % plochy.

V rámci společnosti je nastavený systém benefitů a možnosti vzdělávání pro všechny zaměstnance. Také si velmi zakládá na osobním přístupu a přizpůsobení pracovních náležitostí pro každého zaměstnance.

#### 2.4.5 Styl

Firma má dlouhodobě zažitý horizontální systém řízení na úrovni managementu – tj. ředitel a vedoucí jednotlivých středisek v rámci podniku. Zde je uplatňován převážně liberální přístup, nicméně některé situace musí být řešeny direktivně.

V nastaveném systému řízení jsou kompetence obou subjektů rozděleny následovně:

**Kompetence ředitele:** tvorba celkové strategie podniku, tvorba business plánu, komunikace se společníky, rozvoj společnosti, a řízení výzkumu a vývoje v rámci podniku. Také vzhledem k velikosti firmy se ředitel podílí na operativních činnostech spojených s ekonomikou, obchodem, marketingem, vlastním vedením zakázek apod.

**Kompetence managementu:** sestavení obchodní strategie (tvorba cen, partnerství s dodavateli), celková ekonomika společnosti – controlling, investice do vybavení společnosti jako např. vozový park, dílenské vybavení apod.

V jednotlivých střediscích společnosti je zaveden způsob řízení vertikální (direktivní). Vedoucí mají relativně velkou volnost ve způsobu vedení středisek, za které jsou odpovědní. Mají kompetence rozhodovat o:

- způsobu řízení střediska – přidělování zakázek projektovým manažerům, organizace staveb atd.,
- řízení zaměstnanců – přiřazování pracovníků na probíhající výstavby,
- vybavení střediska – management rozdělí mezi jednotlivá střediska předem stanovený objem peněžních prostředků, o nákupu vybavení z tohoto rozpočtu rozhoduje zodpovědný vedoucí daného střediska,
- personální otázky – mzdy zaměstnanců, počet zaměstnanců, profese, požadovaná kvalifikace (úzce souvisí s rozpočtem středisek).

V rámci skupiny je zavedený systém tzv. boardu, členy tohoto boardu jsou ředitelé jednotlivých společností skupiny HST. Předsedou boardu je zakladatel a majitel skupiny HST Martin Frigger. Board nerozhoduje o činnosti jednotlivých společností,



ani o ekonomických záležitostech, ale zejména o celkové strategii skupiny. Zde převládá liberální způsob vedení a přátelská atmosféra.

Přímý vliv na řízení HST Hydrosystémy ze strany skupiny HST prakticky neexistuje, příčina vychází z historických souvislostí našeho začlenění do skupiny. Vedení původní společnosti PURAC CZ si v roce 2004 hledalo nového společníka. Důvodem byl prodej společnosti původním majitelem Anglian Water Ltd. Ve stejném období HST Systemtechnik GmbH hledala ve východním bloku strategického partnera pro své portfolio produktů. Oproti původním záměrům HST Systemtechnik GmbH, kteří původně zamýšleli najít zástupce nebo distributora svých výrobků ve východní části Evropy, došlo k dohodě o vstupu HST Systemtechnik GmbH ve výši 50 % kapitálu.

V současnosti probíhá řízení HST Hydrosystémy z pohledu skupiny HST pouze formou strategických rozhodnutí, zejména se jedná o:

- **plánované investice** (dílny, stroje, zamýšlená výstavba nové administrativní budovy),
- **rozdělení sfér vlivu,**
- **rozdělení výrobního programu v rámci skupiny,**
- **zaměření na specifické odvětví v rámci skupiny HST** – společnost HST Hydrosystémy se v současné době koncentruje na oblast nakládání s čistírenskými odpady.

Kompetence a pravomoci jednatele, manažerů a vedoucích jednotlivých středisek společnosti jsou sladěny a tento způsob uspořádání ve společnosti dlouhodobě funguje.

#### **2.4.6 Schopnosti**

V rámci společnosti HST Hydrosystémy figuruje celá řada profesí, tudíž jsou požadavky na každého uchazeče o zaměstnání odlišné. U dělnických profesí vedení společnosti zajímají především svářeči, hlavní přijímací kritérium je úspěšně složená státní svářecí zkouška na nerez. U technických profesí (projekt manažeri, řízení výroby, příprava) je to především praxe v daném oboru. Co se managementu společnosti týče, jeho složení zůstává dlouhodobě stabilní, důvodem je velikost společnosti. Všichni členové managementu však musí být schopni komunikovat německy.

Zaměstnancům společnosti HST Hydrosystémy jsou zpřístupněny nejrozličnější školení a odborné kurzy a vedení usiluje o systematickou podporu znalostí a dovedností pracovníků.

Personální systém a struktura společnosti není předurčena pro výrazný kariérní růst. Drtivá většina zaměstnanců zůstává na svých pozicích, které zaujímali při příchodu do společnosti a na jaké se dohodlo vedení s uchazečem při pohovoru. Vedení společnosti při přijímacích pohovorech zajímají (mimo dosažené vzdělání) primárně hard skills (dovednosti, zkušenosti, příp. získané certifikáty).

#### **2.4.7 Sdílené hodnoty.**

Hlavní vizí společnosti HST je udržet a dále zvyšovat kvalitu a spolehlivost poskytovaných služeb a dostat tak statutu renomované značky na trhu komplexních realizací technologických celků pro vodní hospodářství. Do budoucna si vedení společnost vytyčilo 2 primární cíle:

1. Stát se z dodavatele univerzálních technologických celků s relativně malou přidanou hodnotou na dodavatele specializovaných řešení s větší přidanou hodnotou a zejména konkurenční výhodou, například v podobě nakládání s čistírenskými kaly. Z tohoto důvodu vedení společnosti kontinuálně investuje peněžní prostředky a čas do navázání a posilování vazeb se specifickými partnery, primárně ze zahraničí. Dále také společnost investuje do výzkumu a vývoje, do navazování vazeb s výzkumnými organizacemi, a také se pohybují v dotačních výzvách, inovačních voucherech a grantových projektech.
2. Cílem je posílení vlastní produkce v rámci skupiny a v rámci tuzemského trhu, tj. přesun ze strategie nákup/prodej strojů a zařízení do strategie vlastní výroby technologických celků a zařízení. Tento krok by společnosti umožnil částečnou nezávislost na dodavateli těchto celků, a v některých případech i na konkurenci (např. KUNST Hranice). Dále nová koncepce přinese větší přidanou hodnotu ve smyslu marže, při stávajícím postupu se marže pohybuje okolo 10 %, v případě plánované koncepce vlastní výroby se marže dostane až na hranici 30 %. Z výše uvedených důvodů společnost před časem investovala do rekonstrukce dílen, skladů a nákupu strojního vybavení.

Co se týče atmosféry v rámci společnosti, v podniku této velikosti jsou klíčové vztahy založené na osobní vazbě. Ačkoliv v rámci ISO existují relativně dobře popsané procesy a postupy, je nakonec na každém zaměstnanci, jakým způsobem úkol splní. Například technici mají od vedoucích středisek relativně volnou ruku ve způsobu řízení zakázek a provádění práce. U dělnických profesí funguje systém přidělování úkolů a jejich následná kontrola nadřízeným, existuje zde však velká tolerance k osobním potřebám zaměstnanců, tj. dovolené, zapůjčení služebního auta, náradí, úlevy od práce v případě osobních či jinak závažných problémů apod.

## **2.5 Finanční analýza společnosti HST Hydrosystémy**

Druhým klíčovým nástrojem pro analýzu vnitřního prostředí vybraného podniku je finanční analýza. Metody a ukazatele, které jsou v rámci finanční analýzy využívány, byly představeny v teoretické části této práce. Pro účely diplomové práce bude zhodnocena finanční situace společnosti HST Hydrosystémy v období let 2015 až 2019. Hlavním zdrojem vstupních informací jsou účetní výkazy společnosti, zveřejňované na portálu obchodního rejstříku.

V následujících kapitolách budou rozpracovány dílčí analýzy pro zhodnocení celkové finanční situace společnosti, jako např. analýza absolutních ukazatelů, analýza rozdílových ukazatelů, analýza poměrových ukazatelů a analýza pomocí souhrnných ukazatelů.

### **2.5.1 Analýza absolutních ukazatelů – stavové veličiny**

Vstupními daty do analýzy absolutních ukazatelů – stavových veličin, jsou hodnoty získávané z účetních rozvah vybraného podniku. Cílem analýzy je zprostředkování informací o vývoji stavových veličin ve sledovaném období a znázornění procentuálního zastoupení jednotlivých položek v rozvaze. Pro výpočty bylo využito vzorců č. 1 a 2 uvedených v teoretické části této práce.

#### **Horizontální analýza**

Horizontální analýza stavových veličin sleduje vývoj meziročních změn jednotlivých stavových veličin, tj. položek aktiv a pasiv. Výsledné hodnoty za sledované období 2015 až 2019 jsou uvedeny v následujících tabulkách č. 5 a 6.

**Tabulka č. 5: Horizontální analýza stavových veličin podniku HST Hydrosystémy – změny v tis. Kč**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy podniku)

<b>Horizontální analýza (v tis. Kč)</b>	<b>2015/2016</b>	<b>2016/2017</b>	<b>2017/2018</b>	<b>2018/2019</b>
<b>AKTIVA CELKEM</b>	1 197	-1 840	-3 128	53 252
<b>Stálá aktiva</b>	369	5 790	2 109	9 156
Dlouhodobý nehmotný majetek	-66	58	-22	-19
Dlouhodobý hmotný majetek	195	6 082	2 263	8 627
Dlouhodobý finanční majetek	240	-350	-132	548
<b>Oběžná aktiva</b>	680	-7 585	-5 271	43 828
Zásoby	-677	-310	354	1 962
Dlouhodobé pohledávky	136	-286	0	0
Krátkodobé pohledávky	-16 335	22 487	-20 616	29 782
Peněžní prostředky	17 556	-29 476	14 991	12 084
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	148	-45	34	268
<b>PASIVA CELKEM</b>	1 197	-1 840	-3 128	53 252
<b>Vlastní kapitál</b>	1 002	817	-1 912	7 378
Základní kapitál	0	0	0	0
Ážio a kapitálové fondy	-10	0	118	698
Fondy ze zisku	0	0	0	0
Výsledek hospodaření minulých let	815	391	239	369
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	197	426	-2 269	6 311
<b>Cizí zdroje</b>	1 466	-2 657	-1 216	45 874
Rezervy	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	186	45	1 208	-2 312
Krátkodobé závazky	1 280	-2 702	-2 424	48 186
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	-1 271	0	0	0

Z tabulky č. 5 jsou patrné relativně velké výkyvy v objemu vybraných položek. Primárně je možné tento výkyv sledovat v roce 2018/2019. Dále ze získaných hodnot vyplývá stejný vývojový trend oběžných aktiv jako u celkových aktiv, kdy se v období let 2016 až 2018 meziroční změna oběžných aktiv pohybuje v záporných hodnotách a v následujícím období 2018/2019 meziroční změna výrazně narostla.

**Tabulka č. 6: Horizontální analýza stavových veličin podniku HST Hydrosystémy – změny v %**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy podniku)

Horizontální analýza (v %)	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
<b>AKTIVA CELKEM</b>	1,66 %	-2,51 %	-4,38 %	78,04 %
<b>Stálá aktiva</b>	9,38 %	134,62 %	20,90 %	75,05 %
Dlouhodobý nehmotný majetek	-80,49 %	362,50 %	-29,73 %	-36,54 %
Dlouhodobý hmotný majetek	7,36 %	213,93 %	25,36 %	77,11 %
Dlouhodobý finanční majetek	19,97 %	-24,27 %	-12,09 %	57,08 %
<b>Oběžná aktiva</b>	1,00 %	-11,05 %	-8,63 %	78,57 %
Zásoby	-51,60 %	-48,82 %	108,92 %	288,95 %
Dlouhodobé pohledávky	90,67 %	-100,00 %	0,00 %	0,00 %
Krátkodobé pohledávky	-37,09 %	81,16 %	-41,07 %	100,69 %
Peněžní prostředky	78,19 %	-73,68 %	142,34 %	47,35 %
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	125,42 %	-16,92 %	15,38 %	105,10 %
<b>PASIVA CELKEM</b>	1,66 %	-2,51 %	-4,38 %	78,04 %
<b>Vlastní kapitál</b>	2,88 %	2,28 %	-5,22 %	21,27 %
Základní kapitál	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Ážio a kapitálové fondy	-0,28 %	0,00 %	3,34 %	19,11 %
Fondy ze zisku	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Výsledek hospodaření minulých let	2,80 %	1,31 %	0,79 %	1,21 %
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	9,77 %	19,25 %	-85,98 %	1705,68 %
<b>Cizí zdroje</b>	4,08 %	-7,10 %	-3,50 %	136,76 %
Rezervy	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Dlouhodobé závazky	4,56 %	1,05 %	0,00 %	-41,88 %
Krátkodobé závazky	4,02 %	-8,15 %	-7,96 %	171,95 %
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	-100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %

V tabulce č. 6 jsou vyjádřeny změny v hodnotách horizontální analýzy stavových veličin, v tomto případě se jedná o procentuální vyjádření těchto změn. Velké výkyvy je možné pozorovat například u položky dlouhodobého nehmotného majetku, tento vývoj byl způsoben pořízením a následným odepisováním softwaru. U položky dlouhodobého hmotného majetku byl výkyv mezi lety 2016/2017 způsoben zakoupením dílenského areálu včetně pozemků. Dlouhodobý finanční majetek ovlivnila poskytnutá půjčka pro dceřinou společnost Teplické projekty s.r.o. U položek zásob a peněžních prostředků je jejich vývoj způsoben aktuální rozpracovaností jednotlivých zakázek společnosti a jejich aktuálního stavu k 31. 12. sledovaného roku.

Dále lze pozorovat velké výkyvy hodnot u položek krátkodobých a dlouhodobých pohledávek. Ty jsou tvořeny převážně tzv. pozastávkami (zádržným). Jedná se o dohodu, kde se odběratel zavazuje zaplatit část dokončeného díla až po splnění konkrétní, smlouvou dané, podmínky. Jinými slovy se jedná o částky postupných fakturací, které nejsou zaplacený, dokud nedojde ke splnění podmínek specifikovaných ve smlouvě pro platbu takových částek, nebo dokud nebyly opraveny vady vzniklé při realizaci zakázky.

V případě položky časového rozlišení aktiv se jedná hlavně o služby např. pojistné, které je předepsáno z období delšího než 12 měsíců a týká se tedy i následujících let. Dále jde o úroky z leasingových smluv, náklady na sjednané pronájmy reklamních ploch, případně registrace domén.

V roce 2019 došlo k navýšení položky ázia a kapitálových fondů přibližně o 19 %, nárůst byl způsoben přeceněním dceřině společnosti Teplické projekty s.r.o. Relativně velká změna hodnoty výsledku hospodaření běžného účetního období byla v letech 2018/2019 způsobena problémy s předpokládaným plněním tržeb u dvou velkých zakázek. Důvodem bylo posunutí termínů výstavby (vinou investorů a stavebních firem zapojených do projektu), a společnost HST Hydrosystémy tak nebyla schopna vystavit faktury v hodnotě cca 40 mil Kč, tím se dramaticky snížil i zisk. Následně se tržby z roku 2018 přesunuly do roku následujícího.

Nárůst cizích zdrojů v roce 2019 způsobil druhé čerpání úvěru na rekonstrukci provozního areálu a také zde byly zaznamenány vysoké závazky z obchodních styků (56 mil. Kč). Tyto závazky jsou však přímo úměrné pohledávkám a nejsou pro společnost žádnou hrozbou.

### **Vertikální analýza**

Vertikální analýza stavových veličin nám podává informace o rozložení jednotlivých rozvahových položek vůči základnám – celková aktiva a celková pasiva. Toto rozložení je vyjádřeno v procentech. Získané výsledky a hodnoty vertikální analýzy společnosti HST Hydrosystémy v období 2015 až 2019 jsou vyjádřeny v rámci tabulky č. 7.

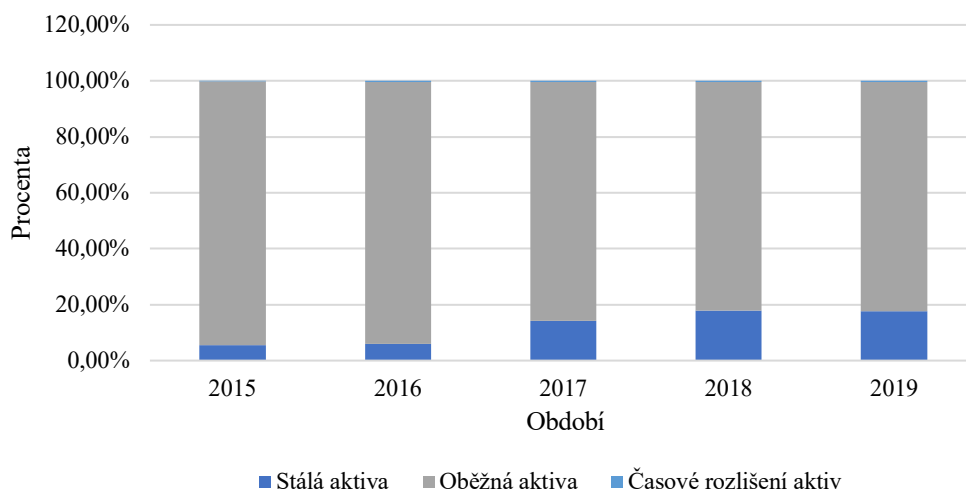
**Tabulka č. 7: Vertikální analýza stavových veličin společnosti HST Hydrosystémy**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy podniku)

Vertikální analýza	2015	2016	2017	2018	2019
<b>AKTIVA CELKEM</b>	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
<b>Stálá aktiva</b>	5,46 %	5,88 %	14,14 %	17,88 %	17,58 %
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,11 %	0,02 %	0,10 %	0,08 %	0,03 %
Dlouhodobý hmotný majetek	3,68 %	3,88 %	12,51 %	16,40 %	16,31 %
Dlouhodobý finanční majetek	1,67 %	1,97 %	1,53 %	1,41 %	1,24 %
<b>Oběžná aktiva</b>	94,38 %	93,76 %	85,55 %	81,75 %	81,99 %
Zásoby	1,82 %	0,87 %	0,46 %	1,00 %	2,17 %
Dlouhodobé pohledávky	0,21 %	0,39 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Krátkodobé pohledávky	61,16 %	37,85 %	70,34 %	43,35 %	48,86 %
Peněžní prostředky	31,18 %	54,65 %	14,76 %	37,40 %	30,96 %
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	0,16 %	0,36 %	0,31 %	0,37 %	0,43 %
<b>PASIVA CELKEM</b>	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
<b>Vlastní kapitál</b>	48,31 %	48,89 %	51,29 %	50,84 %	34,63 %
Základní kapitál	0,14 %	0,14 %	0,14 %	0,15 %	0,08 %
Ážio a kapitálové fondy	4,92 %	4,83 %	4,95 %	5,35 %	3,58 %
Fondy ze zisku	0,01 %	0,01 %	0,01 %	0,01 %	0,01 %
Výsledek hospodaření minulých let	40,43 %	40,89 %	42,49 %	44,79 %	25,46 %
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	2,80 %	3,02 %	3,70 %	0,54 %	5,50 %
<b>Cizí zdroje</b>	49,93 %	51,11 %	48,71 %	49,16 %	65,37 %
Rezervy	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Dlouhodobé závazky	5,67 %	5,83 %	6,04 %	8,09 %	2,64 %
Krátkodobé závazky	44,26 %	45,28 %	42,66 %	41,07 %	62,73 %
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	1,77 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %

Z výše uvedených hodnot je možné pozorovat, že největší podíl na tvorbě celkových aktiv mají oběžná aktiva, která tvoří průměrně 87,5 %. Oběžná aktiva jsou následně tvořena primárně z krátkodobých pohledávek a peněžních prostředků. Největší zastoupení v rámci stálých aktiv má dlouhodobý hmotný majetek, jehož podíl se v průběhu sledovaných let zvyšuje až na hodnotu více než 16 %. Společnost HST Hydrosystémy naopak v poměrném vyjádření nedisponuje téměř žádným dlouhodobým nehmotným majetkem.

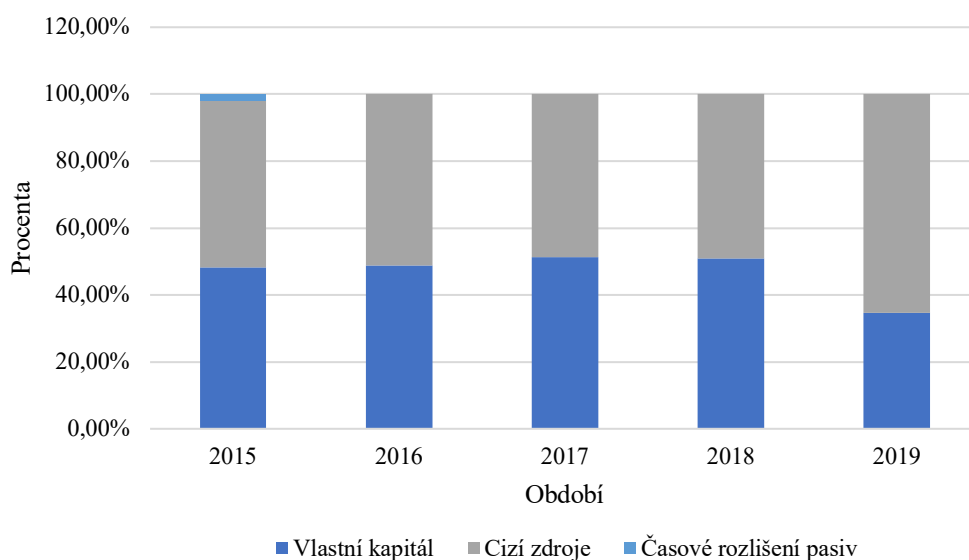
Co se celkových pasiv týče, zde je možné pozorovat, vyjma posledního sledovaného roku, relativně rovnoměrné rozložení mezi vlastním kapitálem a cizími zdroji. V roce 2019 z důvodu růstu krátkodobých závazků cizí zdroje poměrně výrazně převažují nad vlastním kapitálem. Rozložení hlavních položek aktiv je graficky vyjádřeno v grafu č. 4. Lze konstatovat, že největší podíl v rámci celkových aktiv zaujímají oběžná aktiva.



**Graf č. 4: Vertikální analýza stavových veličin společnosti HST Hydrosystémy – část aktiva**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy podniku)

Grafické znázornění procentuální podílů jednotlivých položek celkových pasiv představuje graf č. 5 níže.



**Graf č. 5: Vertikální analýza stavových veličin společnosti HST Hydrosystémy – část pasiva**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy podniku)



## 2.5.2 Analýza absolutních ukazatelů – tokové veličiny

Hlavními vstupy do analýzy absolutních ukazatelů, konkrétně tokových veličin, jsou položky z výkazu zisku a ztrát. Stejně jako u analýzy stavových veličin v kapitole 2.5.1 se sleduje vývoj změn a procentuální zastoupení položek v rámci výkazu zisku a ztrát.

### Horizontální analýza

Horizontální analýza tokových veličin zobrazuje vývoj změn položek výkazu zisku a ztrát v rámci sledovaných období, v tomto případě se jedná o období let 2015 až 2019. Výsledné hodnoty v absolutním a relativním vyjádření jsou zaznamenány v rámci následujících tabulek č. 8 a 9.

**Tabulka č. 8: Horizontální analýza tokových veličin spol. HST Hydrosystémy – změny v tis. Kč**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy podniku)

Horizontální analýza (v tis. Kč)	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	-32 055	-40 964	1 278	119 194
<b>Tržby za prodej zboží</b>	339	19 310	-20 025	251
Výkonová spotřeba	-31 579	-23 451	-17 460	107 886
Osobní náklady	-42	654	1 722	2 306
Ostatní provozní výnosy	-445	24	122	-292
Ostatní provozní náklady	-258	363	-208	216
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	-133	688	-2 529	7 894
Výnosové úroky a podobné výnosy	-28	-7	7	-4
Nákladové úroky a podobné náklady	-38	-11	121	228
Ostatní finanční výnosy	62	-40	26	-16
Ostatní finanční náklady	-320	165	171	-111
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	392	-201	-259	-137
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	259	487	-2 788	7 757
Daň z příjmů	62	61	-519	1 446
<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	197	426	-2 269	6 311
<b>Čistý obrát za účetní období</b>	-32 127	-21 677	-18 592	119 133

Výsledné hodnoty zobrazené v tabulce č. 8 poskytují přehled o stavu tokových veličin. Tržby z prodeje výrobků a služeb v prvních dvou sledovaných období klesaly, od roku 2018 však mají rostoucí trend. Co se týká tržeb z prodeje zboží, zde jsou s výjimkou období 2017/2018 pozorovány meziroční nárůsty. Záporné hodnoty u položky výkonové spotřeby v prvních třech sledovaných období jsou způsobeny poklesem celkových tržeb

společnosti. Osobní náklady naopak meziročně narůstají, zde je důvodem rozšiřování zaměstnanecké základny společnosti a navyšování mezd. Výsledek hospodaření před i po zdanění mimo období 2017/2018 vykazuje meziroční přírůstky.

**Tabulka č. 9: Horizontální analýza tokových veličin společnosti HST Hydrosystémy – změna v %**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy podniku)

<b>Horizontální analýza (v %)</b>	<b>2015/2016</b>	<b>2016/2017</b>	<b>2017/2018</b>	<b>2018/2019</b>
<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	-20,59 %	-33,14 %	1,55 %	142,02 %
<b>Tržby za prodej zboží</b>	87,15 %	2652,47 %	-99,94 %	1930,77 %
Výkonová spotřeba	-22,63 %	-21,72 %	-20,66 %	160,88 %
Osobní náklady	-0,35 %	5,54 %	13,82 %	16,26 %
Ostatní provozní výnosy	-54,60 %	6,49 %	30,96 %	-56,59 %
Ostatní provozní náklady	-30,28 %	61,11 %	-21,73 %	28,84 %
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	-4,25 %	22,95 %	-68,61 %	682,28 %
Výnosové úroky a podobné výnosy	-58,33 %	-35,00 %	0,00 %	-20,00 %
Nákladové úroky a podobné náklady	-16,67 %	-5,79 %	67,60 %	76,00 %
Ostatní finanční výnosy	775,00 %	-57,14 %	86,67 %	-28,57 %
Ostatní finanční náklady	-70,48 %	123,13 %	57,19 %	-23,62 %
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	62,62 %	-85,90 %	-59,54 %	-19,74 %
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	10,34 %	17,62 %	-85,76 %	1675,38 %
Daň z příjmů	12,68 %	11,07 %	-84,80 %	1554,84 %
<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	9,77 %	19,25 %	-85,98 %	1705,68 %
<b>Čistý obrat za účetní období</b>	-20,47 %	-17,37 %	-18,03 %	140,93 %

Tabulka č. 9 zobrazuje horizontální analýzu tokových veličin společnosti HST Hydrosystémy. Zde lze pozorovat například velké výkyvy tržeb z prodeje výrobků a služeb a tržeb z prodeje zboží. Tento vývoj je zcela typický pro činnost společnosti, kdy velmi závisí na aktuálním stavu zakázek a příležitostí, které společnost má. S tím také úzce souvisí vývoj výkonové spotřeby, kdy jsou principiálně náklady zakázek společnosti tvořené ze 40 % nákupu materiálů (stroje, zařízení, potrubí, montážní materiál atd.), 45 % subdodávek (projekce, elektroinstalace, měření a regulace, stavební činnost) a 15 % část tvoří vlastní výkony. V případě, že narůstá obrat ze zakázek (největší rozdíl 2018/2019), roste i výkonová spotřeba. Nárůst položek osobních nákladů v průběhu sledovaných let je způsoben přirozeným nárůstem mezd a zvýšenou kvalifikací zaměstnanců.

## Vertikální analýza

Vertikální analýza tokových veličin představuje procentuální vyjádření alokace jednotlivých položek výkazu zisku a ztrát vůči zvolené základně. V kontextu s činností společnosti HST Hydrosystémy jsou nejvhodnější základnou Tržby z prodeje výrobků a služeb. Výsledné hodnoty z provedené vertikální analýzy tokových veličin společnost HST Hydrosystémy v období let 2015 až 2019 jsou uvedeny v tabulce č. 10.

**Tabulka č. 10: Vertikální analýza tokových veličin společnosti HST Hydrosystémy**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy podniku)

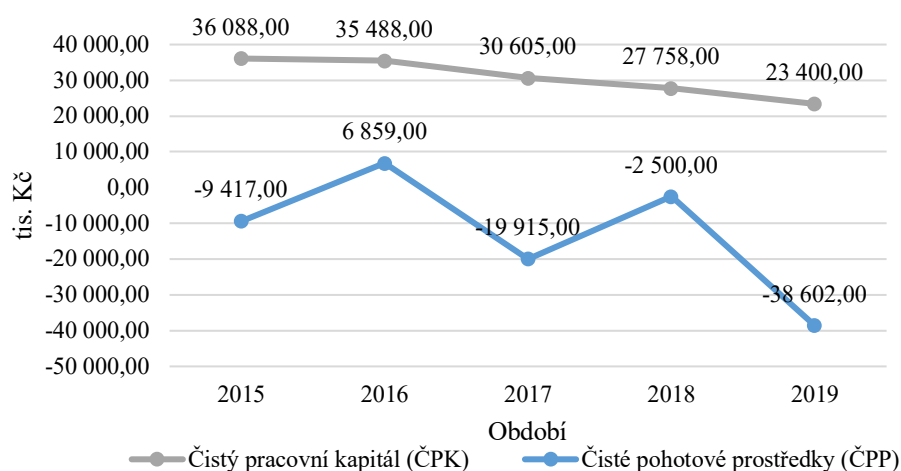
Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
Výkonová spotřeba	89,65 %	87,35 %	102,26 %	79,90 %	86,13 %
Spotřeba materiálu a energie	34,37 %	40,37 %	35,01 %	41,29 %	45,83 %
Služby	55,26 %	46,68 %	45,90 %	38,60 %	40,17 %
<b>Osobní náklady</b>	7,61 %	9,55 %	15,07 %	16,90 %	8,12 %
Mzdové náklady	5,46 %	6,96 %	11,01 %	12,30 %	5,89 %
Ostatní provozní výnosy	0,52 %	0,30 %	0,48 %	0,61 %	0,11 %
Ostatní provozní náklady	0,55 %	0,48 %	1,16 %	0,89 %	0,48 %
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	2,01 %	2,43 %	4,46 %	1,38 %	4,46 %
Výnosové úroky a podobné výnosy	0,03 %	0,02 %	0,02 %	0,02 %	0,01 %
Nákladové úroky a podobné náklady	0,15 %	0,15 %	0,22 %	0,36 %	0,26 %
Ostatní finanční výnosy	0,01 %	0,06 %	0,04 %	0,07 %	0,02 %
Ostatní finanční náklady	0,29 %	0,11 %	0,36 %	0,56 %	0,18 %
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	-0,40 %	-0,19 %	-0,53 %	-0,83 %	-0,41 %
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	1,61 %	2,24 %	3,93 %	0,55 %	4,05 %
Daň z příjmů	0,31 %	0,45 %	0,74 %	0,11 %	0,76 %
<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	1,30 %	1,79 %	3,19 %	0,44 %	3,29 %

Největší podíl na celkových tržbách je zastoupen ve výkonové spotřebě, a to po celé sledované období 2015 až 2019. Průměrná hodnota výkonové spotřeby v tomto období činí 89 %, v roce 2017 byla tato položka dokonce vyšší než celkové tržby z prodeje výrobků a služeb. Výkonová spotřeba je primárně tvořena službami, s nárůstem podílů

vlastní výroby v rámci společnosti větší podíl zaujímá spotřeba materiálu a energie. Osobní náklady zastupují v průměru 11 % podíl na tržbách z prodeje výrobků a služeb.

### 2.5.3 Analýza rozdílových ukazatelů

Za účelem provedení analýzy rozdílových ukazatelů bude využito ukazatelů čistý pracovní kapitál a čisté pohotové prostředky. Pro výpočty bylo využito vzorců č. 3 a 4 uvedených v teoretické části této práce. Grafické znázornění a vývoj ukazatelů je zobrazen v grafu č. 6.



**Graf č. 6: Analýza rozdílových ukazatelů společnosti HST Hydrosystémy**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy podniku)

Čistý pracovní kapitál podává informaci o stavu oběžných aktiv, ze kterých je podnik schopen hradit své krátkodobé závazky. Čistý pracovní kapitál má v průběhu sledovaného období klesající trend, který je způsoben postupným poklesem oběžných aktiv podniku ve sledovaném období a výraznému nárůstu závazku v roce 2019.

Hodnoty čistých pohotových prostředků ve sledovaných letech poměrně velmi kolísají. Nejvyšší hodnoty, a zároveň jediné kladné hodnoty, podnik dosáhl v roce 2016, a činila 6 859 tis. Kč. V ostatních letech hodnoty ČPP dosahovaly záporných hodnot. Z této skutečnosti vyplývá, že podnik, vyjma roku 2016, nebyl schopen hradit své krátkodobé závazky pouze z peněžních prostředků.

## 2.5.4 Analýza poměrových ukazatelů

V rámci této diplomové práce bude, jako jeden z nástrojů pro zhodnocení finanční situace podniku, využita analýza poměrových ukazatelů, konkrétně ukazatelů rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti.

### Ukazatele rentability

Ukazatele rentability vyjadřují výnosnost vloženého kapitálu do podniku. Jinými slovy rentabilita ukazuje, jak velký zisk nebo ztráta připadá na 1 Kč vloženou do podniku. Pro účely této práce byly zvoleny 4 ukazatele, které jsou znázorněny v tabulce č. 11. Pro výpočty bylo využito vzorců č. 5 až 8 uvedených v teoretické části této práce.

**Tabulka č. 11: Ukazatele rentability**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy podniku a Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA, c2005-2020)

<b>Analýza ukazatelů rentability</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>Oborové hodnoty (ø)</b>
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	2,80 %	3,02 %	3,70 %	0,54 %	5,50 %	-
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	5,80 %	6,18 %	7,21 %	1,07 %	15,88 %	4,5 %
Rentabilita vloženého kapitálu (ROI)	3,80 %	4,04 %	4,81 %	1,12 %	7,20 %	4,18 %
Rentabilita tržeb (ROS)	1,29 %	1,78 %	2,57 %	0,44 %	3,28 %	-

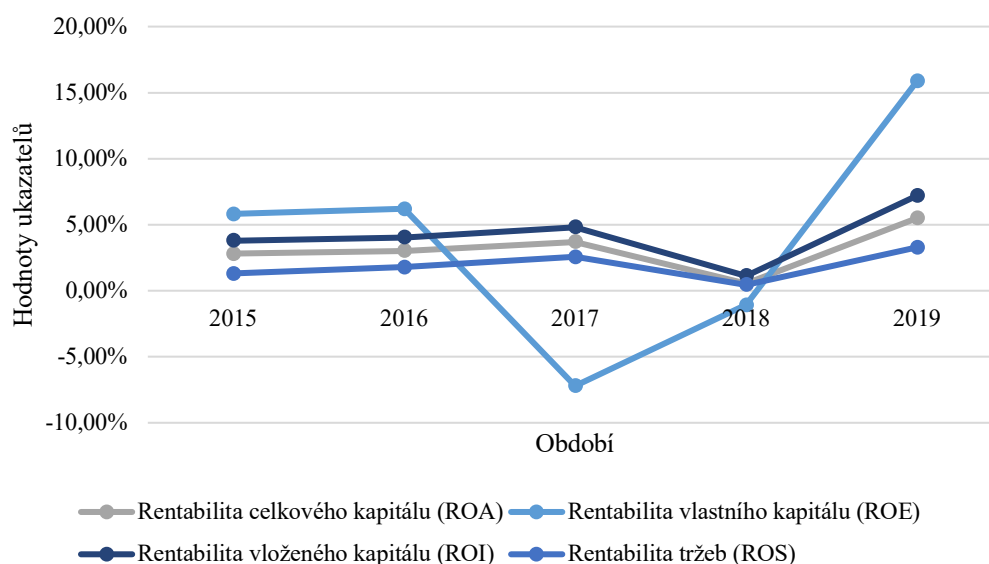
Rentabilita celkového kapitálu (ROA) po dobu celého sledovaného období dosahuje kladných hodnot, nejnižší hodnotou je 0,54 % v roce 2018. Nízkou hodnotu způsobil pokles čistého zisku, způsobený zpožděním realizace a fakturace u dvou velkých zakázek společnosti. Naopak nejvyšší hodnoty ukazatele rentability celkového kapitálu, která činí 5,50 %, společnost dosahuje v posledním sledovaném roce.

Vývoj hodnot ukazatele rentabilita vlastního kapitálu (ROE) má v průběhu sledovaných let (vyjma roku 2018) růstový trend. Průměrná oborová hodnota rentability vlastního kapitálu ve sledovaném období se pohybuje okolo hranice 4,5 %.

Rentabilita vloženého kapitálu (ROI) se v rámci období let 2015 až 2019, stejně jako ROA, pohybuje pouze v kladných hodnotách. Relativně největším propadem je hodnota

1,12 % v roce 2018. Průměr hodnot ROI ve sledovaném období činí 4,19 %, stejně jako je průměrná oborová hodnota tohoto ukazatele ve stejném období.

Rentabilita tržeb (ROS) vykazuje v průběhu sledovaného období kladné hodnoty, které s výjimkou roku 2018 mají stoupající trend. Tento propad je, podobně jakou u předchozích ukazatelů způsoben propadem čistého zisku za rok 2018.



**Graf č. 7: Vývoj vybraných ukazatelů rentability**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy podniku)

Z grafu č. 7 lze pozorovat velmi podobný vývojový trend u ukazatelů ROE, ROI a ROS. V letech 2015, 2016 a 2019 hodnota ROE je vyšší než hodnota ROA, tudíž lze konstatovat, že podnik efektivně využívá svůj kapitál. Naopak v roce 2017 je hodnota ROE hluboko pod úrovní hodnoty ROA.

### Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity se využívají k zjištění schopnosti podniku dostát svým krátkodobým závazkům. Tyto ukazatele je možné rozdělit do 3 stupňů, a to dle likvidnosti položek, kterými podnik může své krátkodobé závazky uhradit. Pro výpočty bylo využito vzorců č. 9 až 11 uvedených v teoretické části této práce. Hodnoty jednotlivých ukazatelů likvidity jsou zobrazeny v tabulce č. 12.

**Tabulka č. 12: Ukazatele likvidity**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy podniku)

<b>Analýza ukazatelů likvidity</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>Doporučené hodnoty</b>
Okamžitá likvidita	0,70	1,21	0,35	0,91	0,49	0,2 – 1,1
Pohotová likvidita	2,09	2,05	1,99	1,97	1,27	1 – 1,5
Běžná likvidita	2,13	2,07	2,01	1,99	1,31	1,5 – 2,5

Okamžitá likvidita společnosti HST Hydrosystémy se s výjimkou roku 2016 pohybuje v rozmezí doporučených hodnot. Výkyv tohoto ukazatele v roce 2016 byl způsoben výrazným navýšením peněžních prostředků. Z této skutečnosti vyplývá, že je podnik schopen rychle přeměnit svá aktiva na finanční prostředky a využít je ke splacení krátkodobých závazků. V porovnání s oborovými hodnotami (Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA, c2005-2020), které ve sledovaném období v průměru činí hodnotu 1, je podniková hodnota nižší přibližně o hodnotu 0,3.

Hodnoty pohotové likvidity společnosti jsou v letech 2015 až 2018 mírně klesající a přesahují doporučené hodnoty. Z výsledných hodnot lze konstatovat, že podnik v daných letech disponoval příliš velkým množstvím likvidních prostředků, které by mohly být využity efektivnějším způsobem. V posledním sledovaném roce se hodnota pohotové likvidity dostala do doporučeného rozmezí, a činila 1,27. Průměrná hodnota pohotové likvidity podniku dosahuje 1,87, průměrná oborová hodnota je ve výši 2,26 (Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA, c2005-2020).

Běžná likvidita společnosti se stejně jako u okamžité likvidity, pohybuje v doporučeném rozmezí, s výjimkou roku 2019. Zde běžná likvidita dosahuje pouze hodnoty 1,31, v tomto případě společnost není schopna uhradit veškeré krátkodobé závazky s využitím celých oběžných aktiv. Nicméně průměrná hodnota společnosti, která dosahuje hodnoty 1,9 ve sledovaném období, je příznivá. Průměrná oborová hodnota běžné likvidity činí 2,36 (Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA, c2005-2020).

### **Ukazatele aktivity**

Ukazatele aktivity vyjadřují efektivitu podniku v nakládání s aktivy společnosti. Tyto ukazatele je možno vyjádřit obrátkovostí sledovaného aktiva nebo dobou obratu aktiva. V rámci této podkapitoly budou nejdříve vyjádřeny hodnoty obratu aktiv, dlouhodobého

majetku a zásob. Následně budou popsány hodnoty doby obratu aktiv, doby obratu pohledávek a doby obratu závazků. Pro výpočty bylo využito vzorců č. 12 až 17 uvedených v teoretické části této práce.

**Tabulka č. 13: Analýza ukazatelů aktivity (obrat)**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy podniku)

<b>Analýza ukazatelů aktivity (obrat)</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Obrat celkových aktiv [krát]	2,17	1,70	1,44	1,23	1,67
Obrat dlouhodobého majetku [krát]	39,69	28,91	10,18	6,88	9,52
Obrat zásob [krát]	118,95	195,81	315,96	123,62	77,01

Z tabulky č. 13 je možné vyčíst, že hodnoty obratu celkových aktiv mají v průběhu sledovaného období klesající trend, výjimkou je poslední sledovaný rok, kdy se hodnota v porovnání s předchozím rokem zvýší. Všechny vypočtené hodnoty převyšují oborové hodnoty ze stejného období, které se pohybují v rozmezí 0,41 až 0,45 (Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA, c2005-2020).

Podobně jako obrat celkových aktiv, i hodnoty obratu dlouhodobého majetku ve sledovaných letech klesají. Nejvyšší hodnoty podnik dosahuje hned v prvním sledovaném roce. Průměrná hodnota obratu dlouhodobého majetku činí 19 obrátek dlouhodobého majetku v průběhu sledovaného období. Je možné konstatovat, že podnik dobře využívá své výrobní kapacity.

Hodnota obratu zásob stanovuje, kolikrát se za dané období položky zásob prodají a znovu naskladní. V případě společnosti HST Hydrosystémy se průměrná hodnota pohybuje okolo 166 obrátek.

**Tabulka č. 14: Analýza ukazatelů aktivity (doba obratu)**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy podniku)

<b>Analýza ukazatelů aktivity (doba obratu)</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Doba obratu zásob [den]	0,25	0,15	0,09	0,24	0,39
Doba obratu pohledávek [den]	90,00	73,22	162,91	109,98	98,43
Doba obratu závazků [den]	73,52	95,97	91,99	102,72	115,54

Hodnoty ukazatelů aktivity (doby obratu) zobrazuje tabulka č. 14. Ukazatele doby obratu jednotlivých položek by měly dosahovat co nejmenších hodnot s přihlédnutím k oboru



podnikání. U doby obratu zásob podnik dosahuje velmi nízkých hodnot, tzn., že zásoby se v podniku obrátí i několikrát denně. Hodnoty doby obratu pohledávek se pohybují v rozmezí 73 až 163 dnů. Doba obratu závazků má v rámci společnosti HST Hydrosystémy klesající trend tzn., že doba obratu závazků se prodlužuje a podnik dostává svým závazkům později než v předchozích letech. Průměrná splatnost běžných měsíčně se opakujících přijatých faktur je 14 dní, faktury na dodávky speciálních technologických celků mají většinou splatnost až 60 dní. V průměru se tedy jedná o 33 dní. Splatnost vydaných faktur dle smluvních ujednání pohybuje v rozmezí 30 až 60 dní.

Vyjma roku 2019 je hodnota doby obratu pohledávek nižší než doba obratu závazků. Z tohoto faktu vyplývá, že podnik splácí své závazky dříve, než inkasuje peněžní prostředky za své pohledávky.

### **Ukazatele zadluženosti**

Analýza ukazatelů zadluženosti podává společnosti zprávu o tom, jakým způsobem má rozložené své zdroje na financování všech svých aktivit. Jinými slovy vyjadřují, jaké výše dosahují vlastní zdroje společnosti a zdroje cizí. V rámci analýzy ukazatelů zadluženosti je využito celkem 4 ukazatelů, konkrétně se jedná o celkovou zadluženost, koeficient samofinancování, míru zadluženosti a úrokové krytí. Vybrané ukazatele jsou zachyceny v tabulce č. 15, pro jejich výpočty bylo využito vzorců č. 18 a 21 uvedených v teoretické části této práce.

**Tabulka č. 15: Analýza ukazatelů zadluženost**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy podniku)

<b>Analýza ukazatelů zadluženosti</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Celková zadluženost	49,93 %	51,11 %	48,71 %	49,16 %	65,37 %
Koeficient samofinancování	48,31 %	48,89 %	51,29 %	50,84 %	34,63 %
Míra zadluženosti	103,35 %	104,55 %	94,96 %	96,69 %	188,78 %
Úrokové krytí	13,73	15,78	20,59	3,86	17,14

Celková zadluženost společnosti HST Hydrosystémy dosahuje v prvních 4 sledovaných letech průměrně hodnoty 50 %, v posledním sledovaném roce se zadluženost ještě zvýšila. Doporučené rozmezí hodnot tohoto ukazatele je 30 až 60 %, tudíž podnik se vyjma roku 2019 pohyboval v doporučeném intervalu. V rámci oboru činnosti

společnosti jsou hodnoty celkové zadluženosti výrazně nižší (nepřesahují 30 %) (Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA, c2005-2020).

Koeficient samofinancování přímo souvisí s celkovou zadlužeností, součet obou ukazatelů by měl tvořit 100 %. Případný rozdíl je způsoben časovým rozlišením. Trend vývoje je tedy opačný, a zároveň přímo úměrný vývoji celkové zadluženosti.

Míra zadluženosti je ukazatel zobrazující poměr cizího a vlastního kapitálu, a je významným kritériem při posuzování dané společnosti věřitelem nebo bankou. Nejvyšší hodnoty společnost HST Hydrosystémy dosáhla v roce 2019, konkrétně 188,78 %. Nárůst byl způsoben nárůstem krátkodobých závazků.

Doporučené hodnoty ukazatele úrokového krytí jsou vyšší než 5. Pod doporučenou hodnotu se společnost dostala pouze v roce 2018, příčina propadu úzce souvisí s poklesem provozního výsledku hospodaření. V ostatních letech se průměrná hodnota pohybuje kolem hodnoty 15.

#### **Srovnání získaných hodnot s oborovými hodnotami**

Za účelem větší přehlednosti a porovnání získaných hodnot společnosti HST Hydrosystémy s oborovými hodnotami odvětví dle CZ-NACE E: Voda, odpady a sanace byla vypracována srovnávací tabulka č. 16.

**Tabulka č. 16: Srovnání získaných hodnoty s oborovými hodnotami**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy podniku a Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA, c2005-2020)

<b>Ukazatel</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	5,80 %	6,18 %	7,21 %	1,07 %	15,88 %
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) - obor	4,35 %	4,99 %	4,82 %	4,13 %	4,22 %
Rentabilita vloženého kapitálu (ROI)	3,80 %	4,04 %	4,81 %	1,12 %	7,20 %
Rentabilita vloženého kapitálu (ROI) - obor	4,16 %	4,59 %	4,47 %	3,82 %	3,85%
Okamžitá likvidita - podnik	0,70	1,21	0,35	0,91	0,49
Okamžitá likvidita - obor	1,69	0,87	0,78	0,77	1,01
Pohotová likvidita - podnik	2,09	2,05	1,99	1,97	1,27
Pohotová likvidita - obor	2,16	2,43	2,08	2,06	2,4
Běžná likvidita - podnik	2,13	2,07	2,01	1,99	1,31
Běžná likvidita - obor	2,45	2,52	2,18	2,16	2,5

Obrat celkových aktiv [krát]	2,17	1,70	1,44	1,23	1,67
Obrat celkových aktiv [krát] obor	0,41	0,42	0,45	0,43	0,43
Celková zadluženost	51,69 %	51,11 %	48,71 %	49,16 %	65,37 %
Celková zadluženost - obor	28,28 %	28,72 %	27,81 %	28,54 %	29,56 %
Koeficient samofinancování	48,31 %	48,89 %	51,29 %	50,84 %	34,63 %
Koeficient samofinancování - obor	71,72 %	71,28 %	72,19 %	71,46 %	70,44 %

### 2.5.5 Souhrnné ukazatele

Dalším typem ukazatelů použitých v rámci finanční analýzy této diplomové práce jsou souhrnné ukazatele. Konkrétně byl zvolen Altmanův model, DuPontův diagram a Spider analýza, všechny ukazatele jsou dále rozpracovány v následujících podkapitolách.

#### Altmanův model

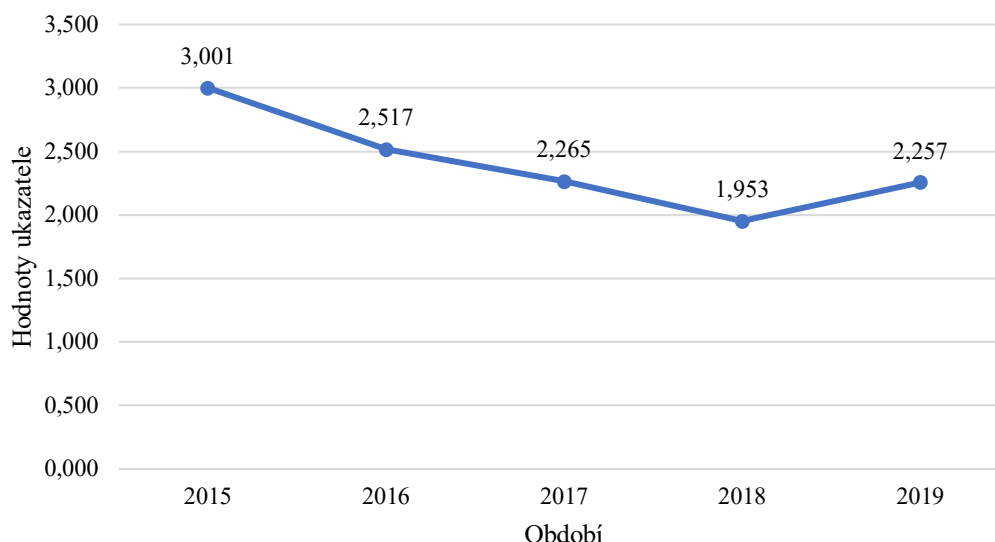
Tento model, který se řadí do souhrnných ukazatelů finanční analýzy a podává informace o stupni rizika bankrotu daného podniku. Pro výpočet bylo využito vzorce č. 22, který je blíže charakterizován v teoretické části této diplomové práce. Výsledné hodnoty všech ukazatelů vstupujících do tohoto modelu jsou zachyceny v následující tabulce č. 17.

**Tabulka č. 17: Altmanův model**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy podniku)

Altmanův model	2015	2016	2017	2018	2019
X1	0,501	0,485	0,429	0,407	0,193
X2	0,404	0,409	0,425	0,448	0,255
X3	0,043	0,041	0,052	0,017	0,075
X4	0,003	0,003	0,003	0,003	0,001
X5	2,167	1,699	1,439	1,230	1,674
<b>Z</b>	<b>3,001</b>	<b>2,517</b>	<b>2,265</b>	<b>1,953</b>	<b>2,257</b>

Společnost HST Hydrosystémy se v rámci Altmanova modelu po velkou část sledovaného období pohybuje v tzv. pásnu šedé zóny. Toto pásmo představuje rozmezí hodnot Z-skóre, u kterých není možno jasně deklarovat, zda je podnik bankrotem ohrožen či nikoliv. Pouze v prvním sledovaném roce se hodnota tohoto ukazatele dostala do pásma uspokojivé situace.



**Graf č. 8: Altmanův model**

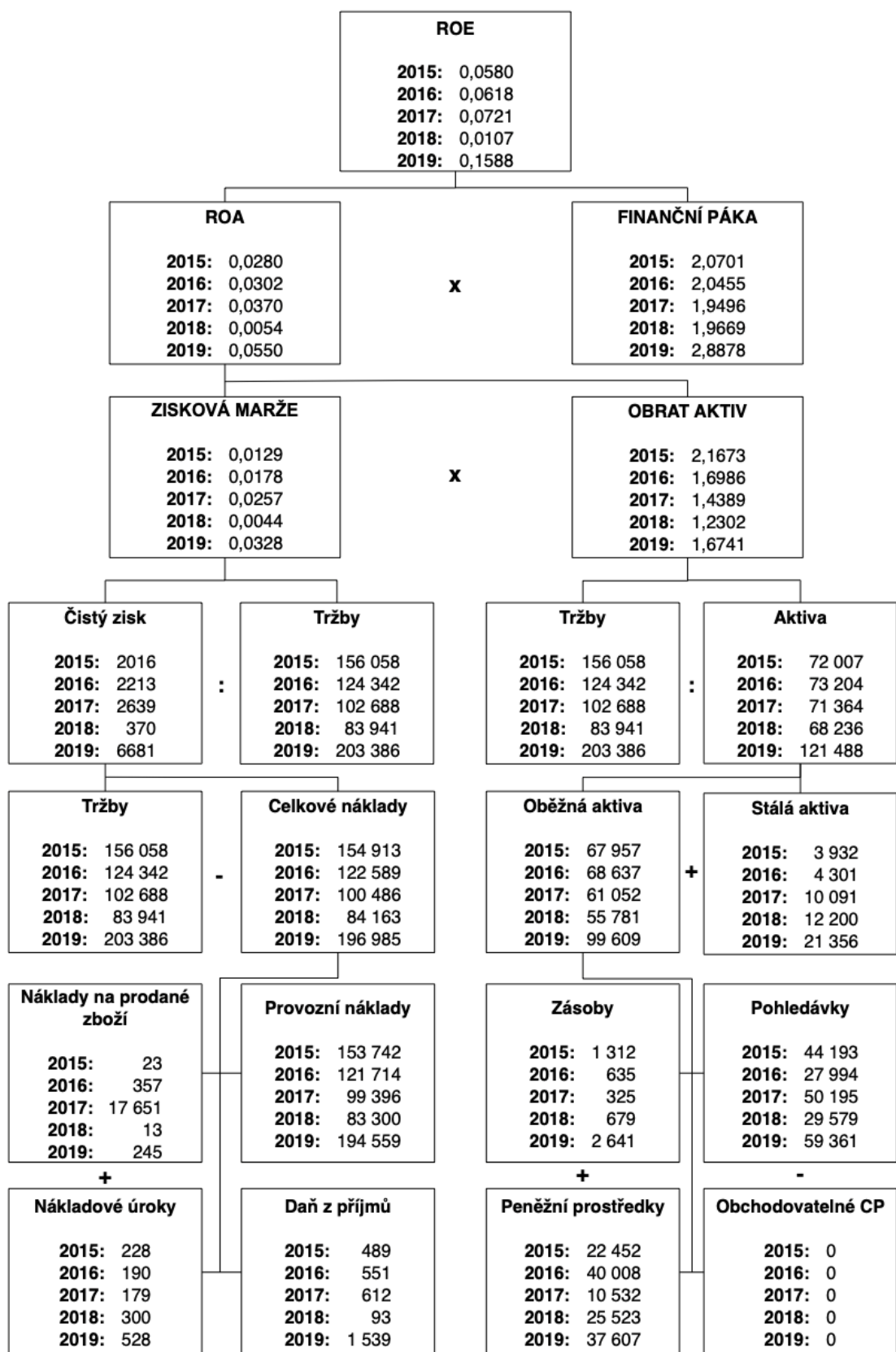
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy podniku)

Vývoj ukazatele Z-skóre zachycuje graf č. 8. V průběhu sledovaného období, vyjma roku 2019, mají hodnoty Z-skóre klesající trend. Jinými slovy se podnik dostal z původní hodnoty 3,001 v roce 2015, kterou je možné zařadit do pásma uspokojivé situace, na hodnoty pásma šedé zóny. Propad byl primárně způsoben poklesem hodnot ukazatelů X5, který je tvořen podílem tržeb a celkových aktiv. U tohoto ukazatele lze pozorovat nejmarkantnější rozdíly v průběhu sledovaných let. V roce 2019 došlo k poklesu hodnot ukazatelů X1 a X2, u ukazatelů X3 a X4 se hodnoty v průběhu období 2015 až 2016 příliš nemění a drží si nastavený trend.

Ze získaných hodnot je možné konstatovat, že se společnost HST Hydrosystémy ve sledovaném období přiblížila pásmu rizika bankrotu, nicméně není bankrotem přímo ohrožena.

### **DuPontův rozklad**

Cílem DuPontova rozkladu je zhodnotit alokaci ukazatele rentability vlastního kapitálu (ROE). Prostřednictvím tohoto diagramu je možné zjistit vliv vybraných položek na ROE.

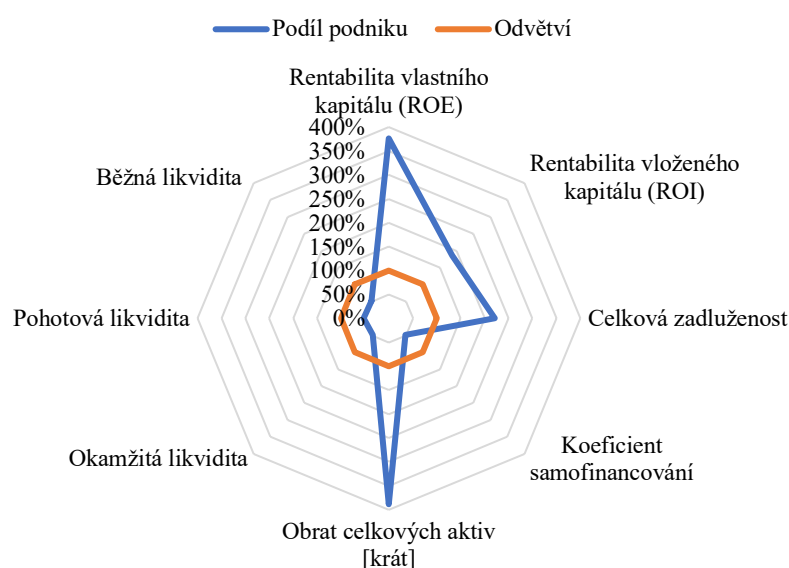


**Graf č. 9: DuPontův rozklad společnosti HST Hydrosystémy**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy podniku)

Graf č. 9 zobrazuje DuPontův rozklad společnosti HST Hydrosystémy v období let 2015 až 2019. Z tohoto diagramu je možné vyčíst relativně velkou volatilitu ukazatele rentability vlastní kapitálu. Finanční páka ve všech sledovaných letech překračuje hranici 1, tudíž je možné konstatovat, že je hodnota ukazatele ROE finanční pákou zvyšována.

### Spider analýza

Spider analýza je vhodným nástrojem pro srovnání získaných hodnot poměrových ukazatelů s oborovými hodnotami. Dle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE je možné společnost HST Hydrosystémy zařadit do skupiny E: Voda, sanace a odpady. Výstupem je paprskovitý graf, který je zobrazen níže v grafu č. 10.



**Graf č. 10: Spider analýza (za rok 2019)**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy podniku)

## 2.6 Celkové hodnocení finanční situace společnosti HST Hydrosystémy

V rámci diplomové práce byla zhotovena finanční analýza společnosti HST Hydrosystémy, v období let 2015 až 2019. Celkovou finanční situaci sledované společnosti lze z pohledu zvolených ukazatelů finanční analýzy považovat za stabilní. U několika položek účetních výkazů lze pozorovat relativně velké výkyvy, to je způsobeno typem podnikání společnosti, tj. zakázková činnost a s tím spojené prodlevy při realizaci a platbách za jednotlivé zakázky.

Získané hodnoty a výsledky ukazatelů finanční analýzy lze shrnout do následujících bodů:

- ⇒ **Ukazatel čistého pracovního kapitálu** má v průběhu sledovaného období klesající trend, ale stále se nachází v kladných hodnotách. Podnik je tak schopen hradit své krátkodobé závazky.
- ⇒ **Čisté pohotové prostředky** se vyjma roku 2016 pohybují v záporných hodnotách. Z tohoto faktu lze konstatovat, že podnik není schopen hradit své krátkodobé závazky pouze z peněžních prostředků
- ⇒ **Kladné hodnoty ukazatelů rentability** značí, že ziskovost vloženého kapitálu je na dobré úrovni a podnik je z tohoto pohledu možné vnímat jako zdravý. Nejvyšších hodnot dosahuje ukazatel rentability vlastního kapitálu – ROE.
- ⇒ **Hodnoty ukazatelů likvidity** se pohybují v hranicích doporučených hodnot. Jediné vychýlení od doporučeného rozmezí lze pozorovat v roce 2019 u ukazatelů pohotové a běžné likvidity. V ostatních případech je možné prohlásit, že je podnik schopen dostát svým krátkodobým závazkům bez větších potíží.
- ⇒ **Hodnoty ukazatelů aktivity vykazují přijatelné hodnoty** a podnik tak dobře pracuje se svými aktivy. Na skladě není uchováváno velké množství zásob, pohledávky společnosti jsou hrazeny v požadované lhůtě a sama společnost včasné dostává svým závazkům.
- ⇒ **V případě ukazatelů zadluženosti** lze pozorovat relativně nepříznivé hodnoty. Podnik je na konci sledovaného období více zatížen krátkodobými závazky než na jeho začátku. Příčinou je zejména získání bankovního úvěru za účelem nákupu dílenského objektu a k němu přilehlých pozemků.
- ⇒ Podnik se nachází většinu sledovaného období v pásmu šedé zóny, tzn. **není možné jasně deklarovat, zda je podnik ohrožen bankrotem či nikoliv.**

## 2.7 SWOT analýza podniku HST Hydrosystémy

V této podkapitole bude vypracována SWOT analýza společnosti HST Hydrosystémy. Vstupem do této analýzy jsou všechny, v této diplomové práci prezentované výsledky dílčích analýz. Výsledkem je zhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

Všechny faktory vstupující do SWOT analýzy zobrazuje tabulka č. 18.

**Tabulka č. 18: SWOT analýza společnosti HST Hydrosystémy**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabilní vztahy s dodavateli</li> <li>• Systémy managementu ISO</li> <li>• Vnitropodnikové procesy</li> <li>• Otevřený přístup k zaměstnancům</li> <li>• Částečná nezávislost na skupině HST</li> <li>• Stabilní finanční situace podniku</li> <li>• Rostoucí hodnoty ROE a ROS</li> <li>• Příznivé hodnoty okamžité likvidity</li> <li>• Hodnoty obratu celkových aktiv vyšší v porovnání s odvětvím</li> <li>• Příznivé hodnoty zadluženosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relativně nízká konkurenceschopnost v oblasti lidských zdrojů</li> <li>• Klesající hodnoty ČPK</li> <li>• Záporné hodnoty ČPP</li> <li>• Pohyb v pásmu šedé zóny v kontextu Altmanova modelu</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Výstavba nové administrativní budovy</li> <li>• Demografický vývoj obyvatelstva (potenciál růstu počtu ekonomicky aktivního obyvatelstva)</li> <li>• Trendy a inovace v odvětví</li> <li>• Implementace principů Průmyslu 4.0</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odchod zaměstnanců společnosti do Německa</li> <li>• Rostoucí inflace</li> <li>• Míra nezaměstnanosti</li> <li>• Velká vyjednávací síla zákazníků</li> <li>• Hrozba vstupu nových konkurentů</li> <li>• Hrozba substitutů</li> <li>• Pandemie viru Covid-19</li> </ul>

Jednotlivé body z výše uvedené SWOT analýzy budou blíže rozpracovány v následujících podkapitolách.

### 2.7.1 Silné stránky

Mezi silné stránky společnosti patří dlouhodobé a stabilní vztahy s dodavateli, které si společnost HST Hydrosystémy vybudovala za dobu své existence díky kvalitně provedeným zakázkám. Dále jsou ve společnosti zavedené a dobře fungující systémy



managementu ISO a jiné vnitropodnikové procesy. Společnost svým zaměstnancům nabízí řadu zaměstnaneckých benefitů a systematickou podporu rozvoje a vzdělávání. Relativně neformální vztahy panují i v rámci celé skupiny HST a díky tomu je působnost společnosti HST Hydrosystémy poměrně nezávislá na mateřské společnosti HST Systemtechnik GmbH.

Z ekonomického a finančního pohledu lze aktuální situaci společnosti hodnotit kladně. Vývoj sledovaných ukazatelů je v souladu s typem podnikání společnosti HST Hydrosystémy a je způsobilá k realizaci připravované investice do výstavby nové administrativní budovy. Dále je možné vyzdvihnout rostoucí hodnoty ukazatelů ROE a ROS, a také velmi příznivé hodnoty okamžité likvidity, které se pohybují v doporučených hodnotách. Hodnoty ukazatele obratu celkových aktiv se pohybují nad hranicí oborových hodnot a příznivé hodnoty lze pozorovat i u ukazatelů zadluženosti.

### **2.7.2 Slabé stránky**

Na základě výsledků provedené strategické a finanční analýzy lze identifikovat několik slabých stránek. Jedná se například o nízkou konkurenceschopnost společnost po personální stránce, a to v porovnání s regionálními zaměstnavateli, kterým není schopna konkurovat z hlediska mzdové odměny zaměstnanců. Je také možné pozorovat klesající trend u hodnot čistého pracovního kapitálu a záporné hodnoty čistých peněžních prostředků. Společnost se v kontextu Altmanova bankrotního modelu pohybuje v pásnu šedé zóny, kdy není možné jasně deklarovat, zda je podnik ohrožen bankrotem. Nicméně z pohledu výnosové situace a finanční stability se jedná o stabilizovanou společnost, která může uvažovat o typu připravované investice, tj. výstavby nové administrativní budovy.

### **2.7.3 Příležitosti**

Jednou z příležitostí pro společnost je připravovaná výstavba nové administrativní budovy. Příležitost pro podnik spočívá v důsledcích vyplývajících z její výstavby. Jedním z nich je úspora nákladů z nájemného, které nebude muset společnost platit externímu pronajímateli. Dalším důvodem je potřeba větších prostor pro zaměstnance a pro další rozvoj společnosti. V případě, že by v budoucnu podnik nevyužíval budovu celou, může to být pro podnik další příležitost, kterou je její pronajímání a získání příjmů z nájemného, případně by volné prostory mohla využívat dceřiná společnost Teplické projekty s.r.o.

Příležitostmi společnosti HST Hydrosystémy je například demografický vývoj obyvatelstva, ze kterého je možné předpokládat v budoucích letech nárůst ekonomicky aktivních obyvatel. Dále jsou příležitosti vnímány v implementaci principů Průmyslu 4.0 a reflektování nejnovějších trendů v odvětví (recyklace vody, cirkulární ekonomika apod.).

#### **2.7.4 Hrozby**

Mezi hrozby pro společnost lze zařadit riziko odchodu zaměstnanců do Německa, které je geograficky velmi blízko sídla podniku, a to zejména z důvodu vyššího mzdového ohodnocení. Obecně společnost ohrožuje rostoucí míra inflace a relativně vysoká míra nezaměstnanosti v Ústeckém kraji. Vysoký vliv na činnost společnosti má vyjednávací síla zákazníků. Dále zde vzniká riziko příchodu nové konkurence s platností nové legislativy, a s tím úzce souvisí také hrozba substitutů. Je také potřeba zmínit velmi aktuální celosvětovou pandemii viru Covid-19. Tato situace výrazně zpomaluje nebo zcela zastavuje investiční činnost některých zákazníků společnosti HST Hydrosystémy, z tohoto důvodu mohou klesat počty získaných zakázek.

### **3 VLASTNÍ NÁVRHY NA ŘEŠENÍ**

V rámci návrhové části této diplomové práce bude hlavním tématem plánovaná investice společnosti do výstavby nové administrativní budovy. V předchozí části práce byla zhodnocena aktuální strategická a finanční situace společnosti a z výsledků analýz se společnost HST Hydrosystémy jeví jako zdravý, dobře fungující podnik schopný tuto investici realizovat. V této části bude zamýšlená investice blíže specifikována a zhodnocena.

#### **3.1 Výstavba nové administrativní budovy**

Jak již bylo zmíněno výše, společnost zamýšlí investovat do výstavby nové administrativní budovy. Tato stavba by měla stát v dílenského areálu, který společnost zakoupila v roce 2017. Vedení společnosti tento investiční záměr prezentovalo v rámci valné hromady s účastí zástupců mateřské společnosti HST Systemtechnik GmbH. Primární důvody pro realizaci investice jsou:

1. končící nájemní smlouva v současném sídle společnosti,
2. zvyšující se hladina cen nájemného nejen v Ústeckém kraji,
3. nedostatečná kapacita pro potenciální rozvoj společnosti,
4. dříve zakoupený pozemek má potenciál být jediným a úplným sídlem společnosti.

Impulzem pro realizaci zamýšlené investice byla kombinace výše zmíněných faktorů. Bezpochyby je první zmíněný faktor klíčovým, vedení společnosti dostalo informaci od pronajímatele současných prostor o jeho záměru odstoupit od stávající nájemní smlouvy. Společnost HST Hydrosystémy však dostala dostatek času na zajištění náhrady a výpověď této smlouvy je dohodnuta na neurčito.

Vedení společnosti provedlo průzkum dostupných nájemních budov ve městě Teplicích a blízkém okolí. Žádná z nabízených alternativ nebyla v rámci požadavků na prostory a pokud ano, tak výše nájmu nebyla akceptovatelná. Navíc je obecná tendence k nárůstu úrovně nájmů v budoucích letech.

Společnost tedy začala blíže rozpracovávat variantu výstavby nové administrativní budovy v objektu zakoupených dílenských objektů a přilehlém pozemku. Přípravné práce zahrnovaly studie a řadu projektových plánů na výstavbu. Nová administrativní budova

zajistí společnosti značnou úsporu nákladů na nájemném, dostatečné prostory pro stávající a potenciální zaměstnance, vytvoření kompletního sídla společnosti zastřešující jak administrativu, tak výrobní činnost, a v neposlední řadě výstavba nemovitosti zvýší celkovou hodnotu společnosti.

### **3.2 Přínosy zamýšlené investice**

Investice do výstavby nové administrativní budovy nemá jako hlavní motiv finanční zisk, ale především zvýšení image podniku, úsporu z nájemného a zpříjemnění pracovního prostředí pro stávající zaměstnance a také vzbudit zájem u potenciálních zájemců o zaměstnání.

Podnikatelský subjekt HST Hydrosystémy je součástí skupiny HST, jejíž mateřská společnost HST Systemtechnik GmbH, která má kořeny v sousedním Německu. Dle vnitropodnikové dohody společnost HST Hydrosystémy má na starosti část výrobního programu skupiny. V budoucnu bude podnik vyrábět vybrané produkty, které budou následně dodávány nejen na český trh, ale také do zahraničí. Mezi příklady těchto produktů patří například nejrůznější čistící zařízení nebo kanalizační česle.

Dosud společnost HST Hydrosystémy neměla budovu sídla, kterou by měla ve vlastnictví. Výstavba administrativní budovy přispěje ke zvýšení image podniku HST Hydrosystémy. V případě návštěv vedení z mateřské společnosti nebo zahraničních zákazníků, bude jednoznačně vlastní sídlo působit pozitivně na vnímání společnosti. Podnik HST Hydrosystémy je zároveň zástupcem několika německých partnerů. Mezi ně patří například společnost Pyreg GmbH, Eliquo Stulz GmbH nebo Eisenbau Heilbronn GmbH a další. Tyto společnosti mají vybudovanou pověst po celém světě a v případě jejich zástupu očekávají prestiž ve všech ohledech. I k tomu, by tedy měla výstavba nové administrativní budovy pomoci.

Vedení skupiny HST by z české pobočky rádo udělalo také tzv. Centre of Excellence pro „východní blok“. Byly by tak blíže svým zákazníkům nebo případným společníkům z východní Evropy a z nové budovy by tak bylo vhodné reprezentativní sídlo, kde by skupina HST mohla pořádat školení, prezentace nebo jednání mezi zástupci mateřské společnosti a zahraničními obchodními partnery.

Další přínos pro společnost HST Hydrosystémy může nová administrativní budova představovat zvýšení prestiže na pracovním trhu. Pěkné a příjemné prostředí nové budovy může přilákat mnohé zájemce o pracovní pozici v podniku, a společnost zvýší úroveň své konkurenceschopnosti na pracovním trhu.

Přestěhování společnosti do nové budovy bude mít také za následek sloučení dvou částí podniku, a to vedení společnosti a výroby.

### 3.3 Kapitálové výdaje

Celkové výdaje na výstavbu nové administrativní budovy byly stanoveny na hodnotu 26 363 000 Kč. Hodnoty zobrazené v tabulce č. 19 jsou zaokrouhleny na tisíce.

**Tabulka č. 19: Rozpočet investičního projektu**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Název	Cena včetně DPH
Novostavba – administrativní budova	21 697 000 Kč
Revitalizace zpevněných ploch, inženýrské sítě	1 435 000 Kč
Oplocení	256 000 Kč
Demolice stávajícího objektu	545 000 Kč
Zhotovení projektu pro udělení stavebního povolení	500 000 Kč
Zhotovení realizačního projektu	250 000 Kč
Služby architekta	180 000 Kč
Předpokládané vybavení budovy	1 000 000 Kč
Ostatní náklady	500 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>26 363 000 Kč</b>

Cenová nabídka na výstavbu zahrnuje mimo samotné výstavby i elektroinstalaci, revitalizaci zpevněných ploch, oplocení a demolici stávajícího objektu/budovy. Dále je nutné započítat náklady spojené se službami v podobě vypracování projektů; náklady na vybavení budovy a ostatní náklady.

### 3.4 Financování investiční záměru

Společnost HST Hydrosystémy má v plánu část investice financovat prostřednictvím bankovního úvěru. Následující tabulka č. 20 popisuje splátkový kalendář úvěru, který byl podnikatelskému subjektu nabídnut, je ve výši 11 milionů Kč s úrokem 1,8 p.a., délka splácení by byla nastavena na 10 let. Výpočet roční splátky je následující:

$$(11\,000\,000 * 0,018) / (1 - (1/1,018)^{-10}) = 1\,211\,813 \text{ Kč.}$$

**Tabulka č. 20: Splátkový kalendář úvěru (v Kč)**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok	Počáteční stav	Splátka	Úrok	Úmor	Konečný stav
1	11 000 000	1 211 813	198 000	1 013 813	9 986 187
2	9 986 187	1 211 813	179 751	1 032 061	8 954 126
3	8 954 126	1 211 813	161 174	1 050 638	7 903 488
4	7 903 488	1 211 813	142 263	1 069 550	6 833 938
5	6 833 938	1 211 813	123 011	1 088 802	5 745 136
6	5 745 136	1 211 813	103 412	1 108 400	4 636 736
7	4 636 736	1 211 813	83 461	1 128 351	3 508 385
8	3 508 385	1 211 813	63 151	1 148 662	2 359 723
9	2 359 723	1 211 813	42 475	1 169 338	1 190 386
10	1 190 386	1 211 813	21 427	1 190 386	0
<b>Celkem</b>	<b>-</b>	<b>12 118 126</b>	<b>1 118 126</b>	<b>11 000 000</b>	<b>-</b>

Zbylá část investičních nákladů bude financována z vlastních zdrojů, případně bude zčásti spolufinancována z veřejných zdrojů skrze dotační program.

### 3.5 Sestavení odhadu očekávaného cashflow

Před samotným zhodnocením investičního záměru je nutné sestavit předpokládaný tok peněžní prostředků plynoucích z investice. V následujících podkapitolách budou rozpracovány jednotlivé položky vstupující do cashflow.

#### 3.5.1 Úspora nájemného

Hlavní peněžním tokem vyplývajícím z realizace investice je úspora nákladu spojeného s nájemným. Společnost je v situaci, kdy musí hradit měsíční nájemné v hodnotě 340 000 Kč ročně a pokud by se nerozhodla pro výstavbu vlastní administrativní budovy, musela by se kvůli končícímu současnému nájmu stěhovat do jiných pronajatých prostor, a náklady na nájemné by byly pravděpodobně ještě vyšší.

#### 3.5.2 Daňové odpisy

Po výstavbě administrativní budovy ji bude podnik odepisovat dle zákona o daních z příjmů. Budova je zařazena do 5. odpisové skupiny, kde je doba odpisování 30 let. Podnik zvolí lineární způsob odpisování. Pro první rok je stanovena odpisová roční sazba 1,4 % a pro další roky je sazba 3,4 % (Zákon č. 586/1992 Sb., § 31, příloha č. 1). Následující tabulka č. 21 zobrazuje výpočet odpisů při nevyužití dotačního programu. Vstupní cena budovy je 21 697 tis. Kč.

**Tabulka č. 21: Daňové odpisy – varianta bez dotace**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok	Výše odpisu	Zůstatková cena
2022	303 758 Kč	21 393 242 Kč
2023	737 698 Kč	20 655 544 Kč
2024	737 698 Kč	19 917 846 Kč
...	...	...
2049	737 698 Kč	1 475 396 Kč
2050	737 698 Kč	737 698 Kč
2051	737 698 Kč	0 Kč

V případě, že by podnik získal zdroje pro financování z dotačního programu, bude vstupní hodnota budovy 14 103 000 Kč. Podmínky pro výpočet odpisů jsou stejné, jako u předchozí varianty. Výpočet odpisů zobrazuje tabulka č. 22.

**Tabulka č. 22: Daňové odpisy – varianta s dotací**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok	Výše odpisu	Zůstatková cena
2022	197 442 Kč	13 905 558 Kč
2023	479 502 Kč	13 426 056 Kč
2024	479 502 Kč	12 946 554 Kč
...	...	...
2049	479 502 Kč	959 004 Kč
2050	479 502 Kč	479 502 Kč
2051	479 502 Kč	0 Kč

### 3.5.3 Spolufinancování z dotačního programu

Společnost HST Hydrosystémy má zkušenosti se spolufinancováním investičních projektů z dotačních programů. Proto i v tomto případě zamýšlí podat žádost o dotaci v rámci vypisovaných dotačních výzev. V případě, že se společnost rozhodne investiční projekt spolufinancovat z veřejných zdrojů, musí splnit veškeré podmínky dotačního programu a s tím je také spojena vyšší administrativní zátěž.

V případě schválení žádosti o dotaci ve vhodné dotační výzvě, by společnost (jako střední podnik) obdržela podporu ve výši 35% ze způsobilých výdajů na investici. V tomto případě se jedná o 35 % z částky 26 363 000 Kč. Výpočet je následující:

$$26\,363\,000\text{ Kč} \cdot 0,35 = 9\,227\,050\text{ Kč}$$

Žadatel o dotaci v okamžiku podání žádosti nemá jistotu o jejím přidělení, tudíž celou částku musí uhradit ze zdrojů mimo dotační podporu. O udělení dotace se žadatel dozví s odstupem přibližně 3 měsíců. Pro účely diplomové práce bude počítáno s variantou investice s dotací, kdy částka získání z veřejných zdrojů bude započítána formou cashflow v druhém roce investice, tudíž v roce 2022.



### 3.5.4 Vývoj hodnoty nemovitosti

Modelová situace nastíněná v této diplomové práci počítá s odprodejem administrativní budovy po ukončení doby odepisování, tj. po 30 letech. Z toho důvodu je nutné počítat s vývojem cen nemovitostí. Základem pro odhad meziročního vývoje cen bude využit House Price Index – HPI. Vývoj indexu HPI v České republice za posledních 6 let zobrazuje tabulka č. 23.

**Tabulka č. 23: Vývoj HPI pro ČR**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Statistics Eurostat, 2021)

Rok	2015	2016	2017	2018	2019	2020
HPI pro ČR	100	107,2	119,7	130	141,9	153,9
Meziroční změna	-	7,2	12,5	10,3	11,9	12

Výchozí hodnotou je hodnota 100 v roce 2015. V dalších letech je možné pozorovat meziroční nárůst tohoto indexu. Průměrná hodnota meziroční změny za sledované období je 10,78 %. Pro účely diplomové práce bude počítáno s více pesimistickým vývojem, tj. meziroční nárůst o 8 %.

Očekávaná hodnota nemovitosti po realizaci investice je 24 mil. Kč, v době plánovaného odprodeje nemovitosti má hodnotu přes 223 mil. Kč.

### 3.5.5 Celkové cashflow

Z hodnot definovaných v podkapitolách výše bude sestaveny tabulka celkového cashflow. V rámci této práce je budou představeny dvě modelové situace, kdy první z nich je s využitím spolufinancování investice z dotačního programu, vlastních zdrojů a bankovního úvěru. Druhá varianta uvažuje s financováním investice pouze bankovním úvěrem a vlastními zdroji.

Pro účely diplomové práce bude uvažováno s modelovou situací, kdy společnost po uplynutí 30 let administrativní budovu prodá. Z toho důvodu jsou v obou zamýšlených variantách započteny příjmy z prodeje nemovitosti, a to v posledním predikovaném roce.

V tabulkách č. 24 a 25 jsou zahrnuty všechny příjmy a výdaje, které jsou s investicí spojeny.

**Tabulka č. 24: Celkové cashflow – varianta s dotací (v Kč)**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Rok</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>...</b>	<b>10</b>	<b>...</b>	<b>30</b>
Úspora nájemného	340 000	343400		371 853		453731
Daňové odpisy (-)	-194 442	-479 502		-479 502		-479 502
<b>EBIT</b>	145 558	-136102		-107 649		-25771
Daň 19 %	27 656	0		0		0
<b>Čistý zisk</b>	117 902	-136102		-107 649		-25771
Daňové odpisy (+)	194 442	479 502		479 502		479 502
Splátka bank. úvěru	-1 211 813	-1 211 813		-1 211 813		0
Kapitálový výdaj	-26 363 000	0		0		0
Příjem z dotace	0	9 227 050		0		0
Prodej nemovitosti	0	0		0		223 614 598
<b>Cashflow</b>	-27 262 469	8 358 637		-839 960		224 068 329
<b>Kumulované CF</b>	-27 262 469	-18 903 832		-25 724 584		206 159 725

V případě varianty investice spolufinancované z dotací dojde dle kumulovaného cashflow k návratnosti investice v 30. roce, tj. po odprodeji budovy a získání peněžních prostředků plynoucích z prodeje.

**Tabulka č. 25: Celkové cashflow – varianta bez dotace (v Kč)**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Rok</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>...</b>	<b>10</b>	<b>...</b>	<b>30</b>
Úspora nájemného	340 000	343400		371 853		453 731
Daňové odpisy (-)	-303 758	-737 698		-737 698		-737 683
<b>EBIT</b>	36 242	-394298		-365 845		-283 952
Daň 19 %	6 886	0		0		0
<b>Čistý zisk</b>	29 356	-394298		-365 845		-283 952
Daňové odpisy (+)	303 758	737 698		737 698		737 683
Splátka bank. úvěru	-1 211 813	-1 211 813		-1 211 813		0
Kapitálový výdaj	-26 363 000	0		0		0
Prodej nemovitosti	0	0		0		223 614 598
<b>Cashflow</b>	-27 241 699	-868 413		-839960		224 068 329
<b>Kumulované CF</b>	-27 241 699	-28 110 112		-34 930 864		196 953 445

Stejně jako u varianty s dotací, i v případě varianty investice bez využití příspěvku z dotačního programu dojde dle kumulovaného cashflow k návratnosti investice v 30. roce, tj. po odprodeji budovy.

### 3.6 Stanovení diskontní sazby

Pro stanovení diskontní sazby bude využito firemních nákladů kapitálu – WACC. Vzorec pro výpočet byl definován v teoretické části této diplomové práce vzorcem č. 23.

V dalších podkapitolách budou vymezeny nejprve náklady na vlastní kapitál a všechny faktory do něj vstupující, a poté náklady na cizí kapitál.

### 3.6.1 Náklady na vlastní kapitál

Ke stanovení nákladů na vlastní kapitál bude využito modelu CAPM. Vzorec pro výpočet nákladů na vlastní kapitál byl vymezen vzorcem č. 24 v teoretické části této práce. Do vzorce vstupuje bezriziková úroková míra trhu, parametr rizika a požadovaná prémie za riziko trhu.

#### Bezriziková úroková míra trhu

Pro stanovení bezrizikové úrokové míry byl použit vážený průměr úrokových sazeb vybraných střednědobých a dlouhodobých státních dluhopisů. Pro účely diplomové práce byly použity dluhopisy emitované v dubnu roku 2021, jejich přehled lze sledovat v tabulce č. 26.

**Tabulka č. 26: Emisní kalendář vybraných střednědobých a dlouhodobých státních dluhopisů – duben 2021**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Emisní kalendář střednědobých a dlouhodobých státních dluhopisů, 2021)

Název emise	Datum emise	Datum splatnosti	Doba splatnosti	Orientační objem emise (mld. Kč)
Státní dluhopis České republiky, 2020–2031, 1,20 %	16.4.2021	13.3.2021	11,0	6,0
Dluhopis České republiky, 2006–2036, 4,20 %	16.4.2021	4.12.2036	30,0	2,0
Státní dluhopis České republiky, 2021–2032, 1,75 %	21.4.2021	23.6.2032	11,2	6,0
Státní dluhopis České republiky, 2013–2028, 2,50 %	28.4.2021	25.8.2028	15,5	5,0

Státní dluhopis České republiky, 2017–2033, 2,00 %	28.4.2021	13.10.2023	16,0	3,0
--	-----------	------------	------	-----

Pro následující výpočty použijeme vážený průměr úrokových sazeb státních dluhopisů ČR ve výši  $r_f = 2,027 \%$ . Výnosnost státních dluhopisů je od roku 2010 na velmi nízké úrovni, což se odráží i v nízké kalkulované úrovni bezrizikové sazby.

### Parametr rizika

Pro výpočet parametru rizika  $\beta$  bude, z důvodu chybějících hodnot pro Českou republiku, aplikována hodnota parametru rizika pro Ekologické a odpadové služby v USA. Hodnota využitá pro výpočet vychází z dat zveřejňovaných prof. Damodaranem z ledna 2021. Hodnota parametru rizika činí  $\beta = 0,81 \%$  (Damodaran, 2021).

### Požadovaná prémie za riziko

Každý rok jsou prostřednictvím agentury Moody's zveřejňovány ratingy a prémie za riziko pro jednotlivé země. Jednotlivé hodnoty pro dané země použil prof. Damodaran do svých tabulek. Hodnota prémie za riziko pro Českou republiku činí  $(r_m - r_f) = 5,31 \%$  (Damodaran, 2021).

### Výpočet nákladů na vlastní kapitál

Po dosazení získaných hodnot do modelu CAPM získáme následující výpočet:

$$r_e = 2,027 + 0,81 \cdot (5,31) \cong 6,328 \%$$

### 3.6.2 Náklady na cizí kapitál

Způsob výpočtu nákladů na cizí kapitál byl stanoven v teoretické části vzorcem č. 25. Vstupními hodnotami jsou bezriziková úroková míra a riziková přírážka.

#### Bezriziková úroková míra

Pro výpočet bude využita stejná hodnota jako u výpočtu nákladů na vlastní kapitál, tj. ve výši  $r_f = 2,027 \%$ .

#### Riziková přírážka

Hodnota rizikové přírážky se odvíjí od výše úrokového krytí sledované společnosti. HST Hydrosystémy mají za sledované období průměrnou hodnotu větší než 12,5. Z hodnot

zveřejňovaných prof. Damodaranem vychází hodnota rizikové přírážky  $r_p = 0,63 \%$  (Damodaran, 2021).

### Výpočet nákladů na cizí kapitál

Po dosazení získaných hodnot do vzorce č. 25 získáme následující výpočet:

$$r_d = 2,027 + 0,63 \cong 2,657 \%$$

### 3.6.3 Výpočet WACC

Po získání všech výše zmíněných hodnot je možné dopočítat hodnotu vážených průměrných nákladů WACC. Výsledná hodnota bude využita jako diskontní míra v dalších výpočtech. Přehled všech vstupních dat zobrazuje tabulka č. 27.

**Tabulka č. 27: Vstupní hodnoty do výpočtu WACC**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Vlastní kapitál</b>	14 563 000 Kč
<b>Cizí kapitál</b>	11 800 000 Kč
<b>Celkový kapitál</b>	26 363 000 Kč
<b>Náklady na vlastní kapitál</b>	6,328 %
Bezriziková úroková míra	2,027 %
Parametr rizika	0,81 %
( $r_m - r_f$ )	5,31 %
<b>Náklady na cizí kapitál</b>	2,657 %
Bezriziková úroková míra	2,027 %
Riziková přírážka	0,63 %
<b>Daň z příjmu</b>	0,19 %

Po dosazení hodnot z tabulky č. 27 do vzorce č. 23 popsaného v teoretické části této diplomové práce získáme následující výpočet:

$$WACC = \frac{14\,563\,000}{26\,363\,000} \cdot 0,06328 + \frac{11\,800\,000}{26\,363\,000} \cdot (1 - 0,19) \cdot 0,02657$$

Výsledná hodnota WACC činí **4,46 %**.

### 3.7 Hodnocení efektivnosti investice

Pro hodnocení efektivnosti investičního záměru budou využity metody čisté současné hodnoty, vnitřního výnosového procenta, ekonomické přidané hodnoty a indexu ziskovosti. Vyjma ukazatele EVA bude u každé z metody vypočtena varianta počítající s přidělením dotace, a varianta bez spolufinancování z dotačního programu.

#### 3.7.1 Čistá současná hodnota

Vstupními hodnotami do výpočtu jsou tabulky č. 24 a 25 této diplomové práce, a jako diskontní sazba je zvolena hodnota vážených průměrných nákladů WACC. Pro výpočet bylo využito funkce MS Excel ČISTÁ.SOUČHODNOTA.

##### Varianta s dotací

Po dosazení hodnot z tabulky č. 24 a hodnoty WACC do funkce v MS Excel byla získána následující hodnota:

$$\check{S}H_{s\ dotací} = 13\,273\,629\,Kč$$

Čistá současná hodnota investice po uplynutí doby odepisování budovy, tj. 30 let, a po odprodání budovy v posledním sledovaném roce činí 13 273 629 Kč, což by společnosti přineslo požadované finanční prostředky.

##### Varianta bez dotace

Stejný postup byl opakován i v případě varianty bez dotace, tudíž po dosazení hodnot z tabulky č. 25 a hodnoty WACC do funkce v MS Excel byla získána následující hodnota:

$$\check{S}H_{bez\ dotace} = 5\,197\,739\,Kč$$

Po uplynutí doby odepisování budovy, tj. 30 let, a po odprodání budovy v posledním sledovaném roce činí čistá současná hodnota 5 197 739 Kč. Získaný výsledek ČSH dokládá, že by zamýšlená investice společnosti přinesla požadované finanční prostředky.

Ze získaných hodnot lze konstatovat a potvrdit předpoklad, že varianta investičního záměru spolufinancovaného z veřejných zdrojů je výhodnější, a tedy pro společnost přijatelnější. V obou případech lze z hlediska ukazatele ČSH investiční projekt doporučit k realizaci.

### 3.7.2 Vnitřní výnosové procento

Vnitřní výnosové procento vyjadřuje takovou výši diskontní míry, kdy čistá současná hodnota se rovná nule. Pro výpočet využito funkce MS Excel MÍRA.VÝNOSNOSTI.

#### Varianta s dotací

Po dosazení všech hodnot do funkce MÍRA.VÝNOSNOSTI bylo dosaženo následujícího výsledku:

$$IRR_{s\ dotací} \cong 5,36 \%$$

#### Varianta bez dotace

Stejně jako u varianty s dotací, do funkce MÍRA.VÝNOSNOSTI byly dosazeny relevantní hodnoty a výsledná hodnota činí:

$$IRR_{bez\ dotace} \cong 4,79 \%$$

Hodnoty získané z výpočtů pro obě investiční varianty dosáhly hodnoty vyšší, než je diskontní míra WACC. Na základě získaných hodnot pro obě výše vypočítané dynamické hodnoty ČSH a IRR je možné investiční záměr hodnotit kladně a navrhnout ho k realizaci.

### 3.7.3 EVA

Ukazatel ekonomické přidané hodnoty podává obraz o tom, zda podnik dosahuje vyšší výnosnosti investovaného kapitálu, než jsou náklady spojené s využitím tohoto kapitálu. Ekonomická přidaná hodnota je vypočítána na základě vzorce č. 29. Po dosazení hodnot získáme následující výpočet:

$$EVA = 6\,681\,000 - 26\,363\,000 * 0,0446$$

Výsledná hodnota ukazatele EVA činí **5 505 210 Kč**. Kladná hodnota tohoto ukazatele naznačuje, že investovaný kapitál převyšuje náklady s ním spojené, tudíž je možné investici prohlásit za smysluplnou.

### 3.7.4 Index ziskovosti

Index ziskovosti vypovídá o ekonomické výnosnosti sledované investice. Pro výpočet byl využit vzorec č. 30 z teoretické části této práce. Stejně jako u předchozích dynamických metod hodnocení budou vypracovány dvě investiční varianty.



### **Varianta s dotací**

Dosazením hodnot do vzorce č. 30 získáme následující výsledek:

$$PI_{s\ dotací} \cong 1,503$$

Získanou výslednou hodnotu lze interpretovat způsobem, že po uspokojení všech požadavků poskytovatelů kapitálu na jeho výnosnost, která je vyjádřena diskontní sazbou podniku, zůstane z investovaných peněžních prostředků přibližně 50 % navíc.

### **Varianta bez dotace**

Stejný postup je opakován i u investiční varianty bez dotace. Dosazením hodnot do vzorce č. 30 obdržíme výsledek:

$$PI_{bez\ dotace} \cong 1,197$$

Výsledek indexu ziskovosti pro variantu bez dotace vypovídá, že podnik po uspokojení požadavků poskytovatelů kapitálu na jeho výnosnost, získá navíc necelých 20% peněžních prostředků.

Z obou výše získaných výsledků je možné konstatovat, že hodnota indexu ziskovosti je závislá na výši diskontní míry podniku, což snižuje jeho výpovědní hodnotu. Index ziskovosti je tak vhodné využít pouze jako doplňující metodu k ostatním dynamickým metodám hodnocení investice.

## **3.8 Analýza rizik**

V následující kapitole budou popsána jednotlivá rizika, která mohou v průběhu realizace investičního záměru vzniknout. Hodnocení rizik metodou FMEA je vyjádřeno v tabulce č. 28.

**Tabulka č. 28: Analýza rizik metodou FMEA**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Riziko	Název rizika	Pravděpodobnost vzniku	Dopad rizika	Hodnota rizika
R1	Schopnost podniku splácet bankovní úvěr	1	4	4
R2	Vznik problémů v průběhu realizace stavby (vícenáklady)	3	3	9
R3	Zpoždění stavebních prací	2	3	6
R4	Riziko neudělení příspěvku z dotačního programu	2	5	10
R5	Administrativní zátěž spojená s žádostí o dotaci	2	2	4

Z analýzy rizik vyplývá, že největší hrozbou se jeví neudělení příspěvku z dotačního programu. Proti tomuto riziku se může podnik chránit spoluprací s dotačně konzultantskou společností, která jim za poplatek pomůže s vypracováním žádosti o dotaci včetně všech administrativních náležitostí. Druhým největším zjištěným rizikem je vznik problémů v průběhu realizace stavby, kterými mohou být například vícenáklady vzniklé při výstavbě administrativní budovy. Společnost si je tohoto rizika vědoma a má vyhrazeny peněžní prostředky pro případné uhrazení těchto nákladů. Dalším rizikem je zpoždění stavebních prací, před zahájením výstavby je nutné důkladně stanovit harmonogram výstavby, který bude v průběhu pravidelně revidován. Jedním z identifikovaných rizik je také schopnost podniku splácet bankovní úvěr. Podnik se jeví jako finančně zdravý a stabilní, proto je pravděpodobnost vzniku nízká. Nicméně, v případě vzniku tohoto rizika se může společnost obrátit na mateřskou společnost HST Systemtechnik GmbH, nebo na jiného člena skupiny HST. Poslední hrozbou je zvýšení administrativní zátěže spojené s žádostí o dotaci. Společnost HST Hydrosystémy má s využíváním dotačních programů zkušenosti a je si vědoma větší míry administrativních povinností, a proto bude v rámci společnosti vyčleněn zaměstnanec, který bude mít tyto záležitosti na starost.

## ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo zhodnocení finanční situace mezinárodně působící společnosti HST Hydrosystémy s.r.o. s ohledem na její investiční rozhodování. Sledovaným obdobím pro hodnocení finanční situace byly roky 2015 až 2019.

Diplomová práce je členěna do 3 částí. První část se zabývala teoretickými východisky, definováním základních pojmů a metod, které byly dále využity v analytické a návrhové části. Byly zde popsány metody strategické analýzy jako PEST analýza, Porterův pětifaktorový model a analýza metodou 7S. Dále byly definovány metody finanční analýzy společně se vzorci pro výpočet a také metody hodnocení investic. Druhá část se již věnovala hodnocení společnosti HST Hydrosystémy s.r.o. Jako první byla provedena strategická analýza hodnotící aktuální pozici společnosti na trhu technologických celků pro oblast vodního hospodářství. Strategická pozice byla hodnocena z pohledu vnějšího, oborového a vnitřního prostředí. Poté byla zhodnocena finanční situace s využitím metod finanční analýzy. Těmi byly analýza absolutních, rozdílových, poměrových a souhrnných ukazatelů. Z výsledků zjištěných ze strategické a finanční analýzy byly sestaveny slabé a silné stránky a příležitosti a hrozby společnosti.

Na základě výsledků předchozích analýz se jeví, že sledovaná společnost je finančně zdravá a stabilní. Podnik dosahuje v celém sledovaném období kladných hodnot výsledku hospodaření. Společnost a celá skupina HST má stabilní postavení na trhu technologických celků pro vodní hospodářství. Z těchto zjištěných výsledků lze usuzovat, že se bude společnost dále rozvíjet. Tomuto dalšímu vývoji by měla přispět výstavba nové administrativní budovy, která společnosti vytvoří reprezentativní sídlo a nabídne kvalitnější pracovní prostředí nejen pro stávající, ale i nové zaměstnance podniku. Proto se návrhová část zabývala hodnocením tohoto zamýšleného investičního záměru. Pro hodnocení byly využity vybrané dynamické metody, kterými jsou čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento, ekonomická přidaná hodnota a index ziskovosti. V návrhové části byla zpracována modelová situace, kdy podnik na konci odpisového období nemovitost prodá. Z hodnocení investičního záměru vyplynulo, že se investice jeví jako realizovatelná a smysluplná.

Za limity práce považuji časové období, za které byla finanční situace hodnocena, a predikovaný vývoj cen nemovitostí, který může být ovlivněn celou řadou externích

faktorů (např. vývojem úrokových sazeb, politikou centrální banky nebo hospodářským cyklem). Doporučoval bych k hodnocení finanční situace přistupovat v kratších časových intervalech a meziroční vývoj cen nemovitostí aktualizovat a implementovat do jednotlivých metod hodnocení.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA, c2005-2020. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/benchmarkingovy-diagnosticky-system-financnich-indikatoru-infa--30195/>
2. BREALEY, Richard A., Stewart C MYERS, Franklin ALLEN, Vladimír GOLIK, Zdeněk MUŽÍK a Liběna STIEBITZOVÁ, 2014. *Teorie a praxe firemních financí*. 2., aktualiz. vyd. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0028-5.
3. CLARK, D., 2021. Average annual wages in Germany 2000-2019. *Statista* [online]. Německo: Statista [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/416207/average-annual-wages-germany-y-on-y-in-euros/>
4. *Český statistický úřad* [online], 2021. Praha: Český statistický úřad [cit. 2021-02-30]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>
5. DAMODARAN, Aswath, 2021. *Damodaran Online* [online]. New York: Aswath Damodaran [cit. 2021-05-11]. Dostupné z: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
6. Emisní kalendář střednědobých a dlouhodobých státních dluhopisů, 2021. *Ministerstvo financí ČR* [online]. Praha: Ministerstvo financí ČR [cit. 2021-05-11]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/rizeni-statniho-dluhu/emise-statnich-dluhopisu/emisni-kalendare-sdd/2021/emisni-kalendar-strednedobych-a-dlouhodo-41341>
7. FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2011. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3293-0.
8. HANZELKOVÁ, Alena a Brno International Business School, 2013. *Business strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-455-1.
9. HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL, 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3., přeprac. vyd. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-637-1.

10. HOLMAN, Robert. *Ekonomie*, 2011. 5. vyd. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-006-5
11. HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ, 2016. *Podnikové finance v teorii a praxi*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-449-2.
12. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4670-8
13. KALOUDA, František, 2019. *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o. ISBN 978-80-7380-756-6.
14. KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER, 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompl. aktualiz. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0563-2.
15. KOVÁŘ, František, 2008. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-86730-33-2.
16. Makroekonomická predikce – leden 2021, 2021. *Ministerstvo financí ČR* [online]. Praha: Ministerstvo financí ČR [cit. 2021-02-30]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2021/makroekonomicka-predikce-leden-2021-40599>
17. MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1911-5.
18. MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ, 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4780-4.
19. RŮČKOVÁ, Petra, 2019. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6., aktualiz. vyd. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.
20. SEDLÁČEK, Jaroslav, 2007. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1830-6.
21. SCHOLLEOVÁ, Hana, 2009. *Investiční controlling: jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice: investiční proces jako základ budoucí prosperity, nástroje a metody investičního controllingu, volba financování a technologie, monitoring průběhu investice a postaudit*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2952-7.
22. Statistics Eurostat, 2021. *Eurostat* [online]. Eurostat [cit. 2021-05-11]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/prc\\_hpi\\_a/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/prc_hpi_a/default/table?lang=en)

23. SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2015. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-274-8.
24. ŠTĚDRŮŇ, Bohumír, Eva ČÁSLAVOVÁ, Miroslav FORET, Václav STRÍTESKÝ a Jan ŠÍMA, 2018. *Mezinárodní marketing*. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-441-4.
25. TETŘEVOVÁ, Liběna, 2017. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0285-3.
26. TYLL, Ladislav, 2014. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck, ISBN 978-80-7400-507-7.
27. VALACH, Josef, 2006. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 2., přeprac. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 80-869-2901-9.
28. VEBER, Jaromír, Marie HŮLOVÁ a Alena PLÁŠKOVÁ, 2010. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-210-9.
29. Život v EU, 2021. *Oficiální internetové stránky Evropské unie* [online]. Brusel: Evropská komise [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: [https://europa.eu/european-union/about-eu/figures/living\\_cs](https://europa.eu/european-union/about-eu/figures/living_cs)

#### **Podnikové zdroje:**

1. HST Hydrosystémy s.r.o., 2021. *Účetní závěrky 2015–2019*. Teplice

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

ČNB – Česká národní banka

ČOV – čistírna odpadních vod

ČPK – čistý pracovní kapitál

ČPP – čisté pohotové prostředky

ČSH – čistá současná hodnota

EAT – výsledek hospodaření po zdanění

EBIT – výsledek hospodaření před zdaněním a úroky (provozní výsledek hospodaření)

EVA – *angl. Economic Value Added* – ukazatel ekonomické přidané hodnoty

HPI – *angl. House Price Index* – index cen bydlení

ICT – *angl. Information and Communication Technologies* – informační a komunikační technologie

IRR – *angl. Internal Rate of Return* – vnitřní výnosové procento

PI – *angl. Profitability Index* – index ziskovosti

PPS – *angl. Purchasing power standard* – standard kupní síly

ROA – ukazatel rentability aktiv

ROE – ukazatel rentability vlastního kapitálu

ROI – ukazatel rentability vloženého kapitálu

ROS – ukazatel rentability tržeb

SRN – Spolková republika Německo

SVS – Severočeská vodárenská společnost a.s.

VAS – Vodárenská akciová společnost, a.s.

VH – výsledek hospodaření

WACC – *angl. Weighted Average Cost of Capital* – hodnota vážených prům. nákladů



## SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf č. 1: Věkové rozložení obyvatelstva v ČR.....	50
Graf č. 2: Vzdělanostní struktura obyvatelstva ČR.....	51
Graf č. 3: Podíl nejvýznamnějších podniků v odvětví vodárenského hospodářství .....	58
Graf č. 4: Vertikální analýza stavových veličin společnosti HST Hydrosystémy – část aktiva .....	72
Graf č. 5: Vertikální analýza stavových veličin společnosti HST Hydrosystémy – část pasiva .....	72
Graf č. 6: Analýza rozdílových ukazatelů společnosti HST Hydrosystémy .....	76
Graf č. 7: Vývoj vybraných ukazatelů rentability .....	78
Graf č. 8: Altmanův model .....	84
Graf č. 9: DuPontův rozklad společnosti HST Hydrosystémy .....	85
Graf č. 10: Spider analýza (za rok 2019).....	86

## SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Schéma procesu tvorby strategie .....	16
Obrázek č. 2: Model 7S .....	19
Obrázek č. 3: Organizační struktury .....	20
Obrázek č. 4: DuPontův rozklad .....	30
Obrázek č. 5: Schéma SWOT analýzy .....	31
Obrázek č. 6: Fáze života projektu.....	33
Obrázek č. 7: HDP na obyvatele v PPS za rok 2019.....	47
Obrázek č. 8: Organizační struktura HST Hydrosystémy .....	60
Obrázek č. 9: Organizační struktura skupiny HST .....	61

## SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka č. 1: Vývoj HDP v ČR v letech 2015 až 2019 (v běžných cenách).....	46
Tabulka č. 2: Vývoj průměrné měsíční mzdy.....	48
Tabulka č. 3: Míra inflace v ČR.....	48
Tabulka č. 4: Míra nezaměstnanosti v ČR.....	51
Tabulka č. 5: Horizontální analýza stavových veličin podniku HST Hydrosystémy – změny v tis. Kč.....	68
Tabulka č. 6: Horizontální analýza stavových veličin podniku HST Hydrosystémy – změny v % .....	69
Tabulka č. 7: Vertikální analýza stavových veličin společnosti HST Hydrosystémy ....	71
Tabulka č. 8: Horizontální analýza tokových veličin spol. HST Hydrosystémy – změny v tis. Kč.....	73
Tabulka č. 9: Horizontální analýza tokových veličin společnosti HST Hydrosystémy – změna v %.....	74
Tabulka č. 10: Vertikální analýza tokových veličin společnosti HST Hydrosystémy....	75
Tabulka č. 11: Ukazatele rentability .....	77
Tabulka č. 12: Ukazatele likvidity .....	79
Tabulka č. 13: Analýza ukazatelů aktivity (obrat).....	80
Tabulka č. 14: Analýza ukazatelů aktivity (doba obratu).....	80
Tabulka č. 15: Analýza ukazatelů zadluženost .....	81
Tabulka č. 16: Srovnání získaných hodnoty s oborovými hodnotami .....	82
Tabulka č. 17: Altmanův model.....	83
Tabulka č. 18: SWOT analýza společnosti HST Hydrosystémy .....	88
Tabulka č. 19: Rozpočet investičního projektu.....	93
Tabulka č. 20: Splátkový kalendář úvěru (v Kč) .....	94
Tabulka č. 21: Daňové odpisy – varianta bez dotace.....	95
Tabulka č. 22: Daňové odpisy – varianta s dotací .....	96
Tabulka č. 23: Vývoj HPI pro ČR.....	97
Tabulka č. 24: Celkové cashflow – varianta s dotací (v Kč).....	98
Tabulka č. 25: Celkové cashflow – varianta bez dotace (v Kč).....	99

Tabulka č. 26: Emisní kalendář vybraných střednědobých a dlouhodobých státních dluhopisů – duben 2021.....	100
Tabulka č. 27: Vstupní hodnoty do výpočtu WACC .....	102
Tabulka č. 28: Analýza rizik metodou FMEA.....	106

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I: Rozvaha společnosti HST Hydrosystémy s.r.o. v letech 2015-2019 (v tis. Kč) i	
Příloha II: Výkaz zisku a ztrát společnosti HST Hydrosystémy s.r.o. v letech 2015-2019 (v tis. Kč) .....	vii
Příloha III: Cash flow – varianta s dotací (v Kč) – první část .....	x
Příloha IV: Cash flow – varianta s dotací (v Kč) – druhá část .....	xi
Příloha V: Cash flow – varianta s dotací (v Kč) – třetí část .....	xii
Příloha VI: Cash flow – varianta bez dotace (v Kč) – první část .....	xiii
Příloha VII: Cash flow – varianta bez dotace (v Kč) – druhá část.....	xiv
Příloha VIII: Cash flow – varianta bez dotace (v Kč) – třetí část.....	xv

# PŘÍLOHY

Příloha I: Rozvaha společnosti HST Hydrosystémy s.r.o. v letech 2015-2019 (v tis. Kč)

	POLOŽKA	2015	2016	2017	2018	2019
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>72 007</b>	<b>73 204</b>	<b>71 364</b>	<b>68 236</b>	<b>121 488</b>
<b>A.</b>	<b>Pohledávky za upsaný základní kapitál</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B.</b>	<b>Stálá aktiva</b>	<b>3 932</b>	<b>4 301</b>	<b>10 091</b>	<b>12 200</b>	<b>21 356</b>
<b>B. I.</b>	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>82</b>	<b>16</b>	<b>74</b>	<b>52</b>	<b>33</b>
B. I. 1.	Nehmotné výsledky vývoje	0	0	0	0	0
B. I. 2.	Ocenitelná práva	82	16	74	52	33
B. I. 2. 1.	Software	82	16	74	52	33
B. I. 2. 2.	Ostatní ocenitelná práva	0	0	0	0	0
B. I. 3.	Goodwill	0	0	0	0	0
B. I. 4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
B. I. 5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
B. I. 5. 1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
B. I. 5. 2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
<b>B. II.</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>2 648</b>	<b>2 843</b>	<b>8 925</b>	<b>11 188</b>	<b>19 815</b>
B. II. 1.	Pozemky a stavby	0	0	6 467	6 274	6 082
B. II. 1. 1.	Pozemky a stavby	0	0	884	884	884
B. II. 1. 2.	Stavby	0	0	5 583	5 390	5 198
B. II. 2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	2 648	2 843	2 442	3 231	3 542
B. II. 3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	0	0
B. II. 4.	Ostatní dlouhodobý majetek	0	0	0	0	0
B. II. 4. 1.	Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0	0
B. II. 4. 2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0	0

B. II. 4. 3	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
B. II. 5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	16	1 683	10 191
B. II. 5. 1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	16	16	16
B. II. 5. 2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	1 683	10 175
<b>B. III.</b>	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>1 202</b>	<b>1 442</b>	<b>1 092</b>	<b>960</b>	<b>1 508</b>
B. III. 1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	102	92	92	210	908
B. III. 2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
B. III. 3.	Podíly - podstatný vliv	0	0	0	0	0
B. III. 4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	0	0	1 000	750	600
B. III. 5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
B. III. 6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	1 100	1 350	0	0	0
B. III. 7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
B. III. 7. 1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
B. III. 7. 2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>67 957</b>	<b>68 637</b>	<b>61 052</b>	<b>55 781</b>	<b>99 609</b>
<b>C. I.</b>	<b>Zásoby</b>	<b>1 312</b>	<b>635</b>	<b>325</b>	<b>679</b>	<b>2 641</b>
C. I. 1.	Materiál	1 097	327	112	124	1 829
C. I. 2.	Nedokončená výroba a polotovary	215	308	213	555	812
C. I. 3.	Výrobky a zboží	0	0	0	0	0
C. I. 3. 1.	Výrobky	0	0	0	0	0
C. I. 3. 2.	Zboží	0	0	0	0	0
C. I. 4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0	0
C. I. 5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0	0

<b>C. II.</b>	<b>Pohledávky</b>	<b>44 193</b>	<b>27 994</b>	<b>50 195</b>	<b>29 579</b>	<b>59 361</b>
C. II. 1.	Dlouhodobé pohledávky	150	286	0	0	0
C. II. 1. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0
C. II. 1. 2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
C. II. 1. 3.	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
C. II. 1. 4.	Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0	0
C. II. 1. 5.	Pohledávky - ostatní	150	286	0	0	0
C. II. 1. 5. 1.	Pohledávky za společníky	0	0	0	0	0
C. II. 1. 5. 2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	0	0	0
C. II. 1. 5. 3.	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0
C. II. 1. 5. 4.	Jiné pohledávky	150	286	0	0	0
C. II. 2.	Krátkodobé pohledávky	44 043	27 708	50 195	29 579	59 361
C. II. 2. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	39 016	25 290	46 470	25 644	55 610
C. II. 2. 2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
C. II. 2. 3.	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
C. II. 2. 4.	Pohledávky - ostatní	5 027	2 418	3 725	3 935	3 751
C. II. 2. 4. 1.	Pohledávky za společníky	0	0	0	0	0
C. II. 2. 4. 2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0	0
C. II. 2. 4. 3.	Stát - daňové pohledávky	1 990	2 401	1 038	3 444	3 120
C. II. 2. 4. 4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	2 402	17	2 587	79	51
C. II. 2. 4. 5.	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0
C. II. 2. 4. 6.	Jiné pohledávky	0	0	100	412	580
C. II. 3.	Časové rozlišení aktiv	0	0	0	0	0
C. II. 3. 1.	Náklady příštích období	0	0	0	0	0
C. II. 3. 2.	Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0	0
C. II. 3. 3.	Příjmy příštích období	0	0	0	0	0
<b>C. III.</b>	<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>



C. III. 1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
C. III. 2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
<b>C. IV.</b>	<b>Peněžní prostředky</b>	<b>22 452</b>	<b>40 008</b>	<b>10 532</b>	<b>25 523</b>	<b>37 607</b>
C. IV. 1.	Peněžní prostředky v pokladně	185	136	154	348	264
V. IV. 2.	Peněžní prostředky na účtech	22 267	39 872	10 378	25 175	37 343
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>118</b>	<b>266</b>	<b>221</b>	<b>255</b>	<b>523</b>
D. 1.	Náklady příštích období	118	266	221	255	523
D. 2.	Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0	0
D. 3.	Příjmy příštích období	0	0	0	0	0

	POLOŽKA	2015	2016	2017	2018	2019
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>72 007</b>	<b>73 204</b>	<b>71 364</b>	<b>68 236</b>	<b>121 488</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>34 785</b>	<b>35 787</b>	<b>36 604</b>	<b>34 692</b>	<b>42 070</b>
<b>A. I.</b>	<b>Základní kapitál</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
A. I. 1.	Základní kapitál	100	100	100	100	100
A. I. 2.	Vlastní podíly (-)	0	0	0	0	0
A. I. 3.	Změny základního kapitálu	0	0	0	0	0
<b>A. II.</b>	<b>Ážio a kapitálové fondy</b>	<b>3 544</b>	<b>3 534</b>	<b>3 534</b>	<b>3 652</b>	<b>4 350</b>
A. II. 1.	Ážio	0	0	0	0	0
A. II. 2.	Kapitálové fondy	3 544	3 534	3 534	3 652	4 350
A. II. 2. 1.	Ostatní kapitálové fondy	3 544	3 544	3 534	3 544	3 544
A. II. 2. 2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	0	-10	-10	108	806
A. II. 2. 3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	0	0	0	0	0
A. II. 2. 4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	0	0	0	0	0
A. II. 2. 5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	0	0	0	0	0
<b>A. III.</b>	<b>Fondy ze zisku</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
A. III. 1.	Ostatní rezervní fondy	10	10	10	10	10

A. III. 2.	Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0	0
<b>A. IV.</b>	<b>Výsledek hospodaření minulých let (+/-)</b>	<b>29 115</b>	<b>29 930</b>	<b>30 321</b>	<b>30 560</b>	<b>30 929</b>
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk nebo ztráta minulých let (+/-)	29 115	29 930	30 321	30 560	30 929
A. IV. 2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	0	0	0	0	0
<b>A. V.</b>	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období</b>	<b>2 016</b>	<b>2 213</b>	<b>2 639</b>	<b>370</b>	<b>6 681</b>
<b>A. VI.</b>	<b>Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B + C</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>35 951</b>	<b>37 417</b>	<b>34 760</b>	<b>33 544</b>	<b>79 418</b>
<b>B.</b>	<b>Rezervy</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
B. 1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0	0	0
B. 2.	Rezerva na daň z příjmů	0	0	0	0	0
B. 3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0	0	0	0
B. 4.	Ostatní rezervy	0	0	0	0	0
<b>C.</b>	<b>Závazky</b>	<b>35 951</b>	<b>37 417</b>	<b>34 760</b>	<b>33 544</b>	<b>79 418</b>
<b>C. I.</b>	<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>4 082</b>	<b>4 268</b>	<b>4 313</b>	<b>5 521</b>	<b>3 209</b>
C. I. 1.	Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
C. I. 1. 1.	Vyměnitelné dluhopisy	0	0	0	0	0
C. I. 1. 2.	Ostatní dluhopisy	0	0	0	0	0
C. I. 2.	Závazky k úvěrovým institucím	0	0	0	0	0
C. I. 3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0	0	0
C. I. 4.	Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0
C. I. 5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0	0	0
C. I. 6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	2 899	2 714	2 792	3 212	1 722
C. I. 7.	Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
C. I. 8.	Odložený daňový závazek	0	0	0	0	0
C. I. 9.	Závazky - ostatní	1 183	1 554	1 521	2 309	1 487
C. I. 9. 1.	Závazky ke společníkům	0	0	0	0	0

C. I. 9. 2.	Dohadné účty pasivní	0	0	0	0	0
C. I. 9. 3.	Jiné závazky	1 183	1 554	1 521	2 309	1 487
<b>C. II.</b>	<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>31 869</b>	<b>33 149</b>	<b>30 447</b>	<b>28 023</b>	<b>76 209</b>
C. II. 1.	Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
C. II. 1. 1.	Vyměnitelné dluhopisy	0	0	0	0	0
C. II. 1. 2.	Ostatní dluhopisy	0	0	0	0	0
C. II. 2.	Závazky k úvěrovým institucím	0	0	4 140	4 071	10 931
C. II. 3.	Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	66	0	0
C. II. 4.	Závazky z obchodních vztahů	31 807	30 519	21 094	22 308	55 912
C. II. 5.	Krátkodobé směnky k úhradě	0	0	0	0	0
C. II. 6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
C. II. 7.	Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
C. II. 8.	Závazky ostatní	62	2 630	5 147	1 644	9 366
C. II. 8. 1.	Závazky ke společníkům	0	0	303	0	0
C. II. 8. 2.	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0	0
C. II. 8. 3.	Závazky k zaměstnancům	538	666	614	640	970
C. II. 8. 4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	317	407	366	375	597
C. II. 8. 5.	Stát - daňové závazky a dotace	-820	-322	-172	133	1 418
C. II. 8. 6.	Dohadné účty pasivní	0	1 858	4 020	496	6 364
C. II. 8. 7.	Jiné závazky	27	21	16	20	17
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>1 271</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
D. 1.	Výdaje příštích období	1 271	0	0	0	0
D. 2.	Výnosy příštích období	0	0	0	0	0

**Příloha II: Výkaz zisku a ztrát společnosti HST Hydrosystémy s.r.o. v letech 2015-2019 (v tis. Kč)**

	<b>POLOŽKA</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>I. + II.</b>	<b>Celkové tržby</b>	<b>156 058</b>	<b>124 342</b>	<b>102 688</b>	<b>83 941</b>	<b>203 386</b>
<b>I.</b>	<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	<b>155 669</b>	<b>123 614</b>	<b>82 650</b>	<b>83 928</b>	<b>203 122</b>
<b>II.</b>	<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>389</b>	<b>728</b>	<b>20 038</b>	<b>13</b>	<b>264</b>
<b>A.</b>	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>139 551</b>	<b>107 972</b>	<b>84 521</b>	<b>67 061</b>	<b>174 947</b>
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	23	357	17 651	13	245
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	53 508	49 907	28 933	34 650	93 098
A. 3.	Služby	86 020	57 708	37 937	32 398	81 604
<b>B.</b>	<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)</b>	<b>-215</b>	<b>-308</b>	<b>-158</b>	<b>-555</b>	<b>-257</b>
<b>C.</b>	<b>Aktivace (-)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>D.</b>	<b>Osobní náklady</b>	<b>11 846</b>	<b>11 804</b>	<b>12 458</b>	<b>14 180</b>	<b>16 486</b>
D. 1.	Mzdové náklady	8 497	8 605	9 101	10 324	11 974
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	3 349	3 199	3 357	3 856	4 512
D. 2. 1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	3 145	3 006	3 155	3 578	4 093
D. 2. 2.	Ostatní náklady	204	193	202	278	419
<b>E.</b>	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>1 708</b>	<b>1 652</b>	<b>1 618</b>	<b>1 865</b>	<b>2 418</b>
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1 708	1 652	1 618	1 865	2 418
E. 1. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	1 708	1 652	1 618	1 865	2 418
E. 1. 2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – dočasné	0	0	0	0	0
E. 2.	Úpravy hodnot zásob	0	0	0	0	0
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	0	0	0	0	0
<b>III.</b>	<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>815</b>	<b>370</b>	<b>394</b>	<b>516</b>	<b>224</b>
III. 1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	0	190	248	355	0
III. 2.	Tržby z prodaného materiálu	91	6	57	25	55
III. 3.	Jiné provozní výnosy	724	174	89	136	169
<b>F.</b>	<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>852</b>	<b>594</b>	<b>957</b>	<b>749</b>	<b>965</b>

F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0	0	0
F. 2.	Prodaný materiál	0	0	0	0	0
F. 3.	Daně a poplatky	159	96	363	133	121
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	0	0	0	0	0
F. 5.	Jiné provozní náklady	693	498	594	616	844
<b>*</b>	<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>3 131</b>	<b>2 998</b>	<b>3 686</b>	<b>1 157</b>	<b>9 051</b>
<b>IV.</b>	<b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
IV. 1.	Výnosy z podílů – ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
IV. 2.	Ostatní výnosy z podílů	0	0	0	0	0
<b>G.</b>	<b>Náklady vynaložené na prodané podíly</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>V.</b>	<b>Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
V. 1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku – ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
V. 2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
<b>H.</b>	<b>Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>VI.</b>	<b>Výnosové úroky a podobné výnosy</b>	<b>48</b>	<b>20</b>	<b>13</b>	<b>20</b>	<b>16</b>
VI. 1.	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba	48	20	0	0	16
VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	0	0	13	20	0
<b>I.</b>	<b>Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>J.</b>	<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>	<b>228</b>	<b>190</b>	<b>179</b>	<b>300</b>	<b>528</b>
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady – ovládaná nebo ovládající osoba	228	190	0	0	0
J. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	0	0	179	300	528

<b>VII.</b>	<b>Ostatní finanční výnosy</b>	<b>8</b>	<b>70</b>	<b>30</b>	<b>56</b>	<b>40</b>
<b>K.</b>	<b>Ostatní finanční náklady</b>	<b>454</b>	<b>134</b>	<b>299</b>	<b>470</b>	<b>359</b>
<b>*</b>	<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>-626</b>	<b>-234</b>	<b>-435</b>	<b>-694</b>	<b>-831</b>
<b>**</b>	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>2 505</b>	<b>2 764</b>	<b>3 251</b>	<b>463</b>	<b>8 220</b>
<b>L.</b>	<b>Daň z příjmů</b>	<b>489</b>	<b>551</b>	<b>612</b>	<b>93</b>	<b>1 539</b>
L. 1.	Daň z příjmů splatná	489	551	612	93	1 539
L. 2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	0	0	0	0	0
<b>**</b>	<b>Výsledek hospodaření po zdaněním (+/-)</b>	<b>2 016</b>	<b>2 213</b>	<b>2 639</b>	<b>370</b>	<b>6 681</b>
<b>M.</b>	<b>Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>***</b>	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>2 016</b>	<b>2 213</b>	<b>2 639</b>	<b>370</b>	<b>6 681</b>
<b>*</b>	<b>Čistý obrát za účetní období</b>	<b>156 929</b>	<b>124 802</b>	<b>103 125</b>	<b>84 533</b>	<b>203 666</b>

**Příloha III: Cash flow – varianta s dotací (v Kč) – první část**

<b>Rok</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
Úspora nájemného	340 000	343 400	346 834	350 302	353 805	357 343	360 917	364 526	368 171	371 853
Daňové odpisy (-)	-194 442	-479 502	-479 502	-479 502	-479 502	-479 502	-479 502	-479 502	-479 502	-479 502
<b>EBIT</b>	145 558	-136 102	-132 668	-129 200	-125 697	-122 159	-118 585	-114 976	-111 331	-107 649
Daň 19 %	27 656	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Čistý zisk</b>	117 902	-136 102	-132 668	-129 200	-125 697	-122 159	-118 585	-114 976	-111 331	-107 649
Daňové odpisy (+)	194 442	479 502	479 502	479 502	479 502	479 502	479 502	479 502	479 502	479 502
Splátka bank. úvěru	-1 211 813	-1 211 813	-1 211 813	-1 211 813	-1 211 813	-1 211 813	-1 211 813	-1 211 813	-1 211 813	-1 211 813
Kapitálový výdaj	-26 363 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Příjem z dotace	0	9 227 050	0	0	0	0	0	0	0	0
Prodej nemovitosti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Cashflow</b>	-27 262 469	8 358 637	-864 979	-861 511	-858 008	-854 470	-850 896	-847 287	-843 642	-839 960
<b>Kumul. CF</b>	-27 262 469	-18 903 832	-19 768 811	-20 630 322	-21 488 329	-22 342 799	-23 193 695	-24 040 982	-24 884 624	-25 724 584

**Příloha IV: Cash flow – varianta s dotací (v Kč) – druhá část**

<b>Rok</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
Úspora nájemného	375 572	379 327	383 121	386 952	390 821	394 729	398 677	402 664	406 690	410 757
Daňové odpisy (-)	-479 502	-479 502	-479 502	-479 502	-479 502	-479 502	-479 502	-479 502	-479 502	-479 502
<b>EBIT</b>	-103 930	-100 175	-96 381	-92 550	-88 681	-84 773	-80 825	-76 838	-72 812	-68 745
Daň 19 %	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Čistý zisk</b>	-103 930	-100 175	-96 381	-92 550	-88 681	-84 773	-80 825	-76 838	-72 812	-68 745
Daňové odpisy (+)	479 502	479 502	479 502	479 502	479 502	479 502	479 502	479 502	479 502	479 502
Splátka bank. úvěru	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kapitálový výdaj	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Příjem z dotace	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prodej nemovitosti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Cashflow</b>	375 572	379 327	383 121	386 952	390 821	394 729	398 677	402 664	406 690	410 757
<b>Kumul. CF</b>	-25 349 012	-24 969 685	-24 586 564	-24 199 613	-23 808 792	-23 414 062	-23 015 385	-22 612 722	-22 206 032	-21 795 275



**Příloha V: Cash flow – varianta s dotací (v Kč) – třetí část**

<b>Rok</b>	<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>
Úspora nájemného	414 865	419 013	423 203	427 435	431 710	436 027	440 387	444 791	449 239	453 731
Daňové odpisy (-)	-479 502	-479 502	-479 502	-479 502	-479 502	-479 502	-479 502	-479 502	-479 502	-479 502
<b>EBIT</b>	-64 637	-60 489	-56 299	-52 067	-47 792	-43 475	-39 115	-34 711	-30 263	-25 771
Daň 19 %	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Čistý zisk</b>	-64 637	-60 489	-56 299	-52 067	-47 792	-43 475	-39 115	-34 711	-30 263	-25 771
Daňové odpisy (+)	479 502	479 502	479 502	479 502	479 502	479 502	479 502	479 502	479 502	479 502
Splátka bank. úvěru	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kapitálový výdaj	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Příjem z dotace	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prodej nemovitosti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	223 614 598
<b>Cashflow</b>	414 865	419 013	423 203	427 435	431 710	436 027	440 387	444 791	449 239	224 068 329
<b>Kumul. CF</b>	-21 380 410	-20 961 397	-20 538 193	-20 110 758	-19 679 048	-19 243 021	-18 802 634	-18 357 843	-17 908 604	206 159 725

**Příloha VI: Cash flow – varianta bez dotace (v Kč) – první část**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Úspora nájemného	340 000	343 400	346 834	350 302	353 805	357 343	360 917	364 526	368 171	371 853
Daňové odpisy (-)	-303 758	-737 698	-737 698	-737 698	-737 698	-737 698	-737 698	-737 698	-737 698	-737 698
<b>EBIT</b>	36 242	-394 298	-390 864	-387 396	-383 893	-380 355	-376 781	-373 172	-369 527	-365 845
Daň 19 %	6 886	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Čistý zisk</b>	29 356	-394 298	-390 864	-387 396	-383 893	-380 355	-376 781	-373 172	-369 527	-365 845
Daňové odpisy (+)	303 758	737 698	737 698	737 698	737 698	737 698	737 698	737 698	737 698	737 698
Splátka bank. úvěru	-1 211 813	-1 211 813	-1 211 813	-1 211 813	-1 211 813	-1 211 813	-1 211 813	-1 211 813	-1 211 813	-1 211 813
Kapitálový výdaj	-26 363 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prodej nemovitosti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cashflow	-27 241 699	-868 413	-864 979	-861 511	-858 008	-854 470	-850 896	-847 287	-843 642	-839 960
<b>Kumul. CF</b>	-27 241 699	-28 110 112	-28 975 091	-29 836 602	-30 694 609	-31 549 079	-32 399 975	-33 247 262	-34 090 904	-34 930 864

**Příloha VII: Cash flow – varianta bez dotace (v Kč) – druhá část**

	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Úspora nájemného	375 572	379 327	383 121	386 952	390 821	394 729	398 677	402 664	406 690	410 757
Daňové odpisy (-)	-737 698	-737 698	-737 698	-737 698	-737 698	-737 697	-737 696	-737 695	-737 694	-737 693
<b>EBIT</b>	-362 126	-358 371	-354 577	-350 746	-346 877	-342 968	-339 019	-335 031	-331 004	-326 936
Daň 19 %	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Čistý zisk</b>	-362 126	-358 371	-354 577	-350 746	-346 877	-342 968	-339 019	-335 031	-331 004	-326 936
Daňové odpisy (+)	737 698	737 698	737 698	737 698	737 698	737 697	737 696	737 695	737 694	737 693
Splátka bank. úvěru	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kapitálový výdaj	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prodej nemovitosti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cashflow	375 572	379 327	383 121	386 952	390 821	394 729	398 677	402 664	406 690	410 757
<b>Kumul. CF</b>	-34 555 292	-34 175 965	-33 792 844	-33 405 893	-33 015 071	-32 620 342	-32 221 665	-31 819 002	-31 412 312	-31 001 555

**Příloha VIII: Cash flow – varianta bez dotace (v Kč) – třetí část**

	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Úspora nájemného	414 865	419 013	423 203	427 435	431 710	436 027	440 387	444 791	449 239	453 731
Daňové odpisy (-)	-737 692	-737 691	-737 690	-737 689	-737 688	-737 687	-737 686	-737 685	-737 684	-737 683
<b>EBIT</b>	-322 827	-318 678	-314 487	-310 254	-305 978	-301 660	-297 299	-292 894	-288 445	-283 952
Daň 19 %	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Čistý zisk</b>	-322 827	-318 678	-314 487	-310 254	-305 978	-301 660	-297 299	-292 894	-288 445	-283 952
Daňové odpisy (+)	737 692	737 691	737 690	737 689	737 688	737 687	737 686	737 685	737 684	737 683
Splátka bank. úvěru	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kapitálový výdaj	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prodej nemovitosti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	223 614 598
Cashflow	414 865	419 013	423 203	427 435	431 710	436 027	440 387	444 791	449 239	224 068 329
<b>Kumul. CF</b>	-30 586 690	-30 167 677	-29 744 473	-29 317 038	-28 885 328	-28 449 301	-28 008 914	-27 564 123	-27 114 884	196 953 445